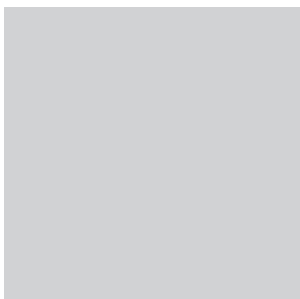
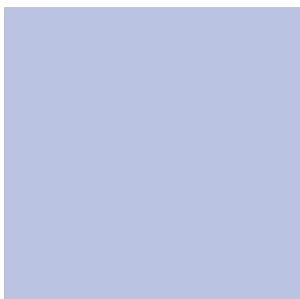


# HENKILÖSTÖJOHTAMINEN SUOMESSA 1960–2015

– ihmisistä on kysymys

Juhani Kauhanen, Sirkka Leppävuori, Leena Malin, Seppo Mansukoski  
(toim.)





**HENKILÖSTÖJOHTAMINEN**  
**SUOMESSA 1960–2015**  
– IHMISISTÄ ON KYSYMYS

ISBN 978-952-60-6348-5 (painettu)  
ISBN 978-952-60-6349-2 (pdf)  
ISSN-L 1799-4799  
ISSN 1799-4799 (painettu)  
ISSN 1799-4802 (pdf)

**Aalto yliopisto**  
**Kauppakorkeakoulu**  
**Johtamisen laitos**  
**[www.aalto.fi](http://www.aalto.fi)**



# **HENKILÖSTÖJOHTAMINEN SUOMESSA 1960–2015**

**– IHMISISTÄ ON KYSYMYS**

# SISÄLLYSLUETTELO

Esipuhe .....	8
1. Johdanto.....	10

## **OSA 1: HENKILÖSTÖJOHTAMISEN SISÄLTÖ JA ORGANISOINTI**

2. Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa.....	15
2.1. Lupaava alku: ”Tarvitaan enemmän HR:ää” .....	17
2.2. Kohti järjestelmällistä ja erikoistunutta henkilöstöjohtamista.....	20
2.3. Demokratiainoilusta yhteistoimintaan .....	23
2.4. Kohti tarkentuvia HR-näkökulmia .....	26
2.5. Osaaminen henkilöstöjohtamisen keskiöön .....	29
2.6. Henkilöstön suoriutumisen arviointi ja tulospalkitseminen .....	31
2.7. Työhyvinvointi osaksi henkilöstöjohtamista .....	33
2.8. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus uuden huomion kohteena .....	34
2.9. Onko siis olemassa suomalaista henkilöstöjohtamista? .....	36
3. Henkilöstöjohtamisen organisointi.....	42
3.1. Henkilöstöosastojen synty 1960- ja 1970-luvuilla .....	42
3.2. Henkilöstöosastoa perustamassa.....	44
3.3. Henkilöstöhallinnon toimintatapa ja rakenne 1980-luvulla.....	46
3.4. Johtamisen ja palvelun kehittyminen uudistaa henkilöstöhallintoa.....	48
3.5. Vuosien 1991–1994 laman vaikutukset.....	52
3.6. Strategisen henkilöstöjohtamisen rakennevaikutukset 1990–2000-luvuilla .....	54
3.7. Henkilöstötoimi 2010-luvulla .....	58
3.8. Lopuksi .....	59

4. Henkilöstöammattilaisten osaaminen – ammatillisuus murroksessa.....	61
4.1. Henkilöstöammattilaisen professionalismia: funktionalismia vai konfliktimalli? .....	64
4.2. Henkilöstöammattilaisen pätevyys: kohti dynaamista asiantuntijuutta ....	66
4.3. Henkilöstöammattilainen ja muuttuva ammatillisuus: institutionaalinen näkökulma .....	69
4.4. Henkilöstöammattilaisena huomenna: lineaarista kehitystä vai ennakoimaton tulevaisuus? .....	71

## OSA 2: TOIMINTAYMPÄRISTÖN KEHITTYMINEN

5. Yhteiskunta henkilöstöjohtamisen toimintaympäristönä .....	76
5.1. Suomi modernisoituu .....	76
5.2. Kriisejä, lakkoja ja kehitystä .....	79
5.3. Ylikuumentunut yhteiskunta .....	81
5.4. Lamasta kansainvälisyyteen .....	82
5.5. Osaksi globaalia maailmankylää.....	84
5.6. Euroopan luuseri? .....	85
6. Johtamisen ja johtamisjärjestelmien merkitys.....	88
6.1. Sotien jälkeiset johtamisopit Suomessa.....	89
6.2. Suunnittelukäytäntöjä tehostetaan 1960-luvulta alkaen .....	90
6.3. Tavoitteellinen johtaminen .....	91
6.4. Johtamisen, organisaatioiden ja henkilöstön kehittäminen .....	93
6.5. Kulttuurit ja johtaminen .....	95
6.6. Globalisoituminen saa vauhtia .....	96
6.7. Johtamisjärjestelmä globaalissa ympäristössä.....	97
7. Työmarkkinaratkaisujen vaikutukset käytännön henkilöstötyöhön.....	101
7.1. Merkittävien lakien ja tulopoliittikan syntyminen .....	102
7.2. Tuhannet työtaistelut ja suuret perhepoliittiset uudistukset .....	104
7.3. Talouskasvu ja työnantajien uusi sopimuspolitiikka.....	106
7.4. Suuri lama, EU-jäsenyys ja kansainvälistyminen.....	107
7.5. Globalisaatio ja joustavuuden tarve .....	108
7.6. Nollakasvu ja kipeät leikkaukset. ....	109

### OSA 3: TEHTÄVÄT JA TYÖKALUT

8. Kehittämisen, koulutuksen ja konsultoinnin muutosilmiöt .....	111
8.1. Yksilökoulutuksesta työyhteisöjen kehittämiseen ja muutosprosessien läpivientiin .....	112
8.2. Henkilöstön kehittämistoiminnon muutokset .....	115
8.3. Konsultointi.....	119
8.4. Oppimiskäsitysten ja menetelmien muutokset .....	120
8.5. Johtamisajattelun kehitys ja osaaminen .....	124
8.6. Henkilöstön kehittämisen toimijat: opettajasta ”koutsiksi” (coach).....	125
8.7. Kurkistus HRD-toiminnan tulevaisuuteen.....	130
9. Palkkaus ja palkitseminen.....	132
9.1. Peruspalkkaus .....	132
9.2. Kannustava palkkaus .....	134
9.3. Luontoisedut ja muut edut.....	136
9.4. Aineeton palkitseminen .....	137
10. Henkilöstön rekrytointi ja uudelleensijoittuminen .....	140
10.1. Rekrytoinnin markkinat muutoksissa.....	141
10.2. Soveltuvuuden arviointi ja suora haku .....	142
10.3. Työmarkkinoilta markkinoiden töihin .....	144
10.4. Outplacement on uusrekrytointia .....	146
10.5. Organisaation ohennusten kriittisiä puolia .....	148
10.6. Rekrytointikanavat 2010-luvulla .....	149
10.7. Rekrytoinnin uusia mahdollisuuksia .....	149
11. Mittaaminen henkilöstötyössä.....	151
11.1. Henkilöstölaskentatoimi .....	152
11.2. Henkilöstöjohtamisen mittarit .....	154
11.3. Henkilöstökertomus ja -raportointi.....	156
12. Tietotekniikka henkilöstöjohtamisen tehostajana ja muokkaajana .....	160
12.1. Uudelleen rakentuva yhteiskunta: ensimmäiset sovellukset .....	160
12.2. Hyvinvointiyhteiskunta: hallintokustannukset alas .....	161
12.3. Palveluyhteiskunta: henkilötietojärjestelmät bisnestä palvelemaan .....	163

12.4. Kansainvälistyvä yhteiskunta: internetin ja laajojen valmisratkaisujen esiinmarssi.....	165
12.5. Markkinaehtoinen informaatioyhteiskunta: digitaalisuus kaikkialla ja kaikissa ratkaisuissa.....	166
12.6. Tietotekniikka yhdistää henkilöstötyön bisnesten ytimeen .....	167

#### **OSA 4: TEKIJÄT**

13. Henkilöstötyön naisistuminen .....	170
13.1. Herraseurasta naisten työmaaksi .....	170
13.2. Sosiaalityöstä bisnespartneriuteen .....	172
13.3. Historiallinen tulkinta henkilöstötyön naisistumisesta .....	174
13.4. Tutkimuksellinen tulkinta henkilöstötyön naisistumisesta .....	176
13.5. Provokatiivinen tulkinta henkilöstötyön naisistumisesta .....	178
13.6. Lopuksi.....	180
14. Yhteisöstä voimaa ammattilaisille – HENRY ja sen edeltäjät .....	183
14.1. Yhdistysten synty .....	184
14.2. HENRY syntyy .....	186
14.3. Mallia maailmalta .....	187
14.4. Oppimismahdollisuuksien runsautta.....	190
14.5. Verkostoja aiheittain, alueittain ja tasoittain.....	191

#### **OSA 5: CASET**

15. Oras – suomalainen menestystarina .....	193
16. Tiehallinto .....	206

#### **OSA 6: LOPUKSI**

Yhteenveto .....	224
Kirjoittajien esittelyt.....	227
Sponsorit.....	235

# ESIPUHE

Suomalaisen henkilöstöjohtamisen historia on pitkä ja monipolvinen. Se alkoi jo siitä, kun maatalousyhteiskunnassa oman väen lisäksi tarvittiin palkollisia tai laivoissa tarvittiin miehistöä, tai kun teollistumisen alkuvaiheissa 1850-luvusta alkaen työpajoissa ja tehtaissa tarvittiin ulkopuolisia käsipareja. Kaikissa näissä yhteyksissä henkilöstöä on hankittu, johdettu, kehitetty, palkittu ja irtisanottu.

Tässä kirjassa on kuitenkin kysymys siitä, milloin ja miten henkilöstöjohtaminen muodostui omaksi asiantuntija-ammattikunnaksi eli professioksi. Henkilöstöprofession syntyä ja kehitystä on Suomessa tutkittu yllättävän vähän. Monestikin on todettu, että menneisyyden tuntemus on eduksi tulevaisuutta tarkasteltaessa. Siksi tämän julkaisun kirjoitukset havainnollistavat sekä nykyisille että tuleville henkilöstöammattilaisille, mistä on lähdetty ja mihin on tultu. Toivottavasti näistä kirjoituksista on apua haasteellisissa henkilöstötyön tehtävissä toimiville asiantuntijoille sekä opiskelijoille, jotka suuntautuvat henkilöstötyön asiantuntijoiksi.

Ajatuksen henkilöstöjohtamisen historian kirjoittamisesta esitti KTM, tietokirjailija Juhani Kauhanen vuonna 2010 Henkilöstöjohtoon ryhmä HENRY ry:n silloiselle toiminnanjohtajalle Leena Malinille, joka suhtautui asiaan myönteisesti. Hanke on kuluneiden viiden vuoden aikana ollut monipolvinen. Projekti on nyt toteutunut aika tavalla eri muodossa kuin alun perin ajateltiin. Hankkeen kehittämisessä on matkan varrella ollut mukana monia osajia. Keskeisimpänä loppuun saattajana on toiminut projektiryhmä, jonka puheenjohtajana on toiminut HENRY ry:n kunniajäsen, KTM Seppo Mansukoski ja jäsenenä KTM Juhani Kauhanen, DI Sirkka Leppävuori ja KTM Leena Malin. He ovat toimineet myös kirjan toimituskuntana.

Olemme kiitollisia siitä, että HENRY ry on ottanut hankkeen suojiinsa. Samoin olemme tyytyväisiä siitä, että kansainvälisesti arvostettu Aalto-yliopisto on ottanut tämän kirjan julkaisusarjaansa. Tästä erityiskiitokset kauppakorkeakoulun johtamisen laitokselle ja laitoksen johtajalle Raimo Loviolle. Juhani Kauhanen on toiminut yhdyshenkilönä johtamisen laitoksen suuntaan ja ”maaliin saattajana” julkaisun toimittajan roolissa. Kirjan Advisory Boardin ovat muodostaneet professori Janne Tienari Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta, professori Tuomo Peltonen Turun yliopiston kauppakorkeakoulusta, SVP, HR Mikael Frisk Fortum Oyj:stä sekä allekirjoittanut. Advisory Boardin edustajat ovat toimineet toimituskunnan tukena, kommentoineet yksittäisten artikkeleiden sisältöjä sekä toimituskunnan ehdotuksia liittyen kirjan rakenteeseen.

Suuret kiitokset artikkeleiden kirjoittajille, jotka ovat halunneet tuoda oman arvokkaan panoksensa suomalaisen henkilöstöjohtamisen kehitystarinan kuvaamiseen. Kirjoittajat tulevat taustoiltaan useilta tahoilta: yrityksistä, yliopistoista ja julkiselta sektorilta.

Kirjan toteuttamisen ovat omalta osaltaan mahdollistaneet Jenny ja Antti Wihurin rahasto, KAUTE -säätiö sekä eräät HENRY ry:n kannatusjäsenet. Suuri kiitos kaikille heille.

Helsingissä lokakuussa 2015

Kirjan toimituskunnan ja Advisory Boardin puolesta

Kari Lilja  
Professori (emeritus)

# 1. JOHDANTO

*Seppo Mansukoski*

Suurten ikäluokkien elämä on sijoittunut historiassa vaiheeseen, jota leimaa ilmiöiden runsastuminen, laajeneminen, moni-ilmeistyminen, teknistyminen ja kansainvälistyminen. Tämän vaiheen aikana on syntynyt uusia universaaleja ilmiöitä, käsitteitä, asioita ja kehityskulkuja. Esimerkiksi lapsia on ensi kertaa historiassa alettu ihan oikeasti käsitellä lapsina. On myös syntynyt ”uusi” ihmisluokka, nuoriso. Sekä lapsille että nuorille on haluttu luoda yhdenvertaiset mahdollisuudet oppimiseen ja kouluttautumiseen. 1950-luvulla nuorisolle kehittyi muun muassa oma musiikki, oma muoti, oma kulttuuri. 1960-luvulla alkoi laajasti maailman avautuminen, mikä johti muun muassa uuteen entistä vapaampaan elämäntyyliin, opiskelijamellakoiden syntyyn ja hippiliikkeeseen. Uudistamis- ja uudistumisinto, entisen elämänmenon kyseenalaistaminen vei usein myös kapinointiin ja ylilyönteihin.

Opiskelu- ja sitten työelämään tullessaan nämä ikäluokat halusivat kiihkeästi painaa ”oman puumerkinsä” opiskelijayhteisöön, työyhteisöön, elinpiiriinsä ja niiden kulttuureihin. He, kuten aiemmatkin sukupolvet, halusivat muuttaa maailman. Tämä asenne ja tahtotila vaikutti asioiden kulkuun ja kehittymiseen kaikilla toimialoilla, kaikissa organisaatioissa jo 1960-luvulla, mutta erityisesti 1970-luvun alusta lähtien, kun suuret ikäluokat kattavasti aloittivat työuransa. Näiden perusasetelmien tiedostaminen on olennaista, koska kirjamme kehityskuvaukset ovat syntyneet pääosin suurten ikäluokkien edustajien näkemyksistä ja kokemuksista. Ne pyrkivät olemaan ei enempää eikä vähempää kuin näiden ihmisten tiedollinen, näkemyksellinen ja henkinen perintö seuraaville sukupolville.



Samoina vuosikymmeninä Suomi aloitti asteittain kehittymisensä kohti nykyistä hyvinvointiyhteiskuntaa. Eräs ilmenemä tästä on, että 1960-luvulla alkoi vahvistua monipuolinen työelämää ja siihen liittyviä asioita koskeva lainsäädäntö. Monet tuolloin tehdyt säädökset ja sopimukset vaikuttavat tänäkin päivänä joko sellaisenaan tai uudelleenmuotoiltuna organisaatioiden johtamiseen, työehtoihin ja työntekoprosesseihin.

Iso trendi, jota edellä kuvatut ilmiöt vauhdittivat, oli asenteellinen ja ajatuksellinen suhtautuminen ihmiseen. Kehityksen suunnaksi tuli avoimempi, arvostavampi, yksilöllisempi ja inhimillisempi suhtautuminen kanssaihmiisiin. Tämä heijastui siihen, miten ihmisten näkeminen ja heidän kohtaamisensa työorganisaatioissa, yhteisöissä ja elämässä ylipäättään muotoutui ja kehittyi. Tällä taas oli suora vaikutus siihen, mitä hyvältä henkilöstöjohtamiselta ja -työltä kulloinkin edellytettiin.

1940-luvulta aina 1960-luvulle saakka henkilöstö nähtiin tekijöinä, joiden sosiaaliasioista oli huolehtittava. 1970-luvulla ihmiset koettiin entistä vahvemmin suorittajina, joiden suorituskykyä haluttiin vahvistaa entistä monipuolisemmalla henkilöstöhallinnolla (Personnel Administration) ja tietoisemmalla koulutuksella (Personnel Training). 1980-luvulle tultaessa henkilöstön rooli alkoi kuvautua yhä enemmän aikaansaajina ja tuloksentekijöinä. Tämä taas edellytti entistäkin monimuotoisempaa, liiketoimintalähtöistä henkilöstön kehittämistoimintaa (Human Resource Development). 1990-luku nosti voimakkaasti esiin henkilöstön roolin osaajina, asiantuntijoina ja monipuolisina vaikuttajina. Henkilöstöjohtamisella (Human Resource Management) vahvistettiin ja huollettiin henkilöstöä organisaation ydinosaan ja kyvykkyyden perustana. HRM:lle muodostui keskeinen tehtävä organisaation strategisen kilpailukykyyn varmistajana ja vahvistajana. 2000-luvulle siirryttäessä henkilöstö kuvautui yhä monipuolisempaan, verkottuneena subjektina, joka on organisaation avainresurssi. Henkilöstöjohtamisessa paneuduttiin voimaannuttamiseen, vuorovaikutteisuuteen, tiimityöhön ja itsensäjohtamiseen sekä potentiaalien ja kompetenssien kehittämiseen. Jo tämä tiivis yhteenvetokuvauskin osoittaa, että henkilöstöjohtamisen ja -työn sisältö on nopeasti laajentunut, monipuolistunut ja vaativoitunut.

Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 - Ihmisistä on kysymys-kirjan sisältö ankkuroituu ajanjakson 1960–2015 aikana koettuihin asioihin ja ilmiöihin. Kirjoittajilla on ainutlaatuinen omakohtainen tietotaidollinen, kokemuksellinen ja näkemyksellinen kytkentä kirjan sisältöihin ja kehityskuluihin. Lähes kaikki kirjassa kuvattu on tapahtunut näiden sukupolvien aktiivisen opiskelu- ja työelämävaiheen aikana. Kunkin aihealueen tai ilmiön kehitystä pyritään kuvaamaan ”liukuvasti” yli ajan. Eri ilmiöillähän on omat elinkaarensa ja kestopaikkansa. Jokin asia, esimerkiksi tavoitteellisuus, saattaa olla

relevantti näkökulma ja tarkastelukohde koko kuuden vuosikymmenen ajan, sen käsitelmäärittely, sisältö ja merkitys vain muuttuvat ja kehittyvät koko ajan. Toisaalta saattaa esiintyä ”muoti-ilmiöitä”, jopa aivan ”päiväperhoja”, jotka kuitenkin täydentävät kokonaiskuvaa ja ovat siksi esiinnostamisen arvoisia. Ehkä esimerkkinä tämän tyyppisestä ilmiöstä toimii 1990–2000-lukujen taitteen vahva empowerment-puhe.

Kirjamme tarkoituksena on kuvata kokemusaikanamme tapahtunut henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötyön olennainen kehityksen kulku. Tavoitteenamme on osoittaa hyvän henkilöstöjohtamisen voima ja merkityksellisyys suomalaisen yhteiskunnan, sen organisaatioiden ja viime kädessä ihmisten kannalta. Kirjamme pyrkii toimimaan dynaamisen henkilöstöjohtamisen kehityskuvauksena eli ”historiikkina 1960–2015”. Kerromme pääpiirteittäin myös Henkilöstöjohtamisen ryhmä HENRY ry:n sekä sen edeltäjäyhdistysten roolista ja pyrkimyksistä henkilöstöjohtamisen jatkuvaksi edistämiseksi.

Suomalaisen henkilöstöjohtamisen historiaa ei ole aiemmin kirjoitettu. Tässä kirjassa pyrimme syvällisesti ja laajasti tarkastelemaan henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötyön syntyä ja kehittymistä suomalaisessa toimintaympäristössä. Uskomme, että tämän kehityskulun tunteminen auttaa nykyisiä ja tulevia henkilöstöhallinnon ammattilaisia näkemään professionsa nykyhetken ja lähitulevaisuuden haasteita. Eräänä pyrkimyksenä onkin henkilöstöihmisten ammatti-identiteetin vahvistaminen. Samoin pyrimme tukemaan henkilöstöjohtamisen ja -työn näkyvyyttä ja vaikuttavuutta suomalaisessa yhteiskunnassa. Kirjan kohderyhmiä ovat erityisesti organisaatioiden nykyiset henkilöstöjohtajat ja -asiantuntijat, nuoret ja tulevat henkilöstöammattilaiset sekä alalle tulevat opiskelijat. Toivomme myös, että liikkeenjohto ja ylipäätään yleisjohto kiinnostuu kirjassa esitetyistä näkemyksistä.

Kirja on rajattu tarkastelemaan henkilöstöjohtamista ja -työtä, sen sisältöä, painopisteitä sekä menetelmiä ja kumppaneita. Kirjassa tarkastellaan henkilöstötoiminnon eriytymistä talous- ja muusta hallinnosta 1960-luvulta alkaen. Kohteena ovat sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatiot. Kehitystarkastelun lähtöalustan muodostaa 1950-luku.

Henkilöstöjohtaminen kytketään suomalaisen yhteiskunnan ja elinkeinoelämän kehittymiseen. Kirjassa tarkastellaan erityisesti, mitä vaikutuksia kansantaloudella, työ- ja sosiaalilainsäädännöllä sekä johtamisajattelulla ja -käytännöillä on ollut henkilöstöjohtamiseen. Samoin suhteutetaan henkilöstöjohtamista ja asemaa muihin organisaation toimintoihin.

Käsittely keskittyy työ- ja virkasuhteessa olevien henkilöiden johtamiseen, ulkopuolisten palvelujen käyttäminen organisaation henkilöstöjohtamisessa ja -työssä tulee myös esiin. Henkilöstöjohtamista käsitellään laajasti siten,

että se kattaa niin perinteisen henkilöstöhallinnon kuin organisaation, johtamisen, henkilöstön ja työyhteisön kehittämisenkin sekä esimiestyön. Myös työmarkkina-asioden kehittyminen kuvataan.

Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 - Ihmisistä on kysymys-kirja rakentuu siten, että esipuheen ja johdannon jälkeen pureudutaan suoraan itse asiaan eli henkilöstöjohtamisen sisältöön. Sisällön kehittymisen yhteydessä kuvataan henkilöstöjohtamisen organisointia jäsentämään henkilöstötyön käytäntöjä kunkin ajan vaatimuksia vastaaviksi. Kirjan lähestymistavan, joka on ihminen, kannalta on perusteltua paneutua heti kärkeen henkilöstöjohtamista ja -työtä tekevien henkilöstöammattilaisten professioon ja eritellä sen aiempia, nykyisiä ja tulevia vaatimuksia.

Henkilöstöjohtamisen substanssin kehittyminen kytketään toimintaympäristön kehittämiseen eli siihen, millaiset puitteet ja vaateet suomalaisen yhteiskunnan poliittinen, toiminnallinen ja taloudellinen kehitys on henkilöstöjohtamiselle luonut. Johtamisen ja johtamisjärjestelmien kehittämisellä on ollut suora ja suuri merkitys henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtaminen ja -työ on entistä tiiviimmin vuorovaikutuksessa ja kytkennässä organisaatioiden yleisjohtamisen ja sen eri toimintojen kanssa. Työmarkkinoiden neuvottelu- ja sopimusjärjestelmällä sekä tehdyillä ratkaisuilla on merkittävä vaikutus ihmisten jokapäiväiseen työntekoon, sen ehtoihin ja pelisääntöihin.

Kirjan kolmannessa osassa henkilöstöjohtamisen keskeisten tehtäväalueiden ilmiöitä ja niiden muutoksia. Tarkastelussa ovat henkilöstön rekrytointi ja uudelleen sijoittuminen, palkkaus ja palkitseminen, koulutus, kehittäminen ja konsultointi, mittaus ja mittarit sekä henkilöstöjohtamista tukevat tietojärjestelmät.

Lopuksi palataan vielä avainasiaan eli millaisia muutoksia aikojen saatossa on tapahtunut henkilöstöammattilaisten demografiassa. Samoin kuvataan tämän ammatin edellyttämää yhteisöllisyyttä, mikä tapahtuu konkreettisesti alan ammattitaitoa, merkityksellisyyttä ja roolia edistävissä yhteisöissä. Näistä tällä hetkellä keskeisin on Henkilöstöjohtamisen ryhmä HENRY ry, joka on mahdollistanut puitteet tämän kirjan aikaansaamiselle yhteistyössä Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun kanssa.

Kirjan yhteenvedona kuvataan henkilöstöjohtamisen muutosta organisaatioiden funktionaalisten asiantuntija-ammattien järjestelmässä. Kirjaa elävöittää kaksi mittavaa casea ja joukko henkilöstöammattilaisten tositarinoita ihmisten elävästä elämästä.

Suomalainen henkilöstöjohtaminen ponnistaa ihmistä arvostavan, tasa-vertaisen kohtelun sekä oikeudenmukaisen, reilun johtamisen arvomaailmasta. Tässä ajattelussa ihminen kohdataan ja häntä johdetaan inhimillisiä

pelisääntöjä noudattaen, jokaisen ihmisen ainutkertaisuutta ja yksilöllisyyttä kunnioittaen. Toisaalta ammatillisesti laadukkaassa henkilöstöjohtamisessa ihminen nähdään strategisena avainresurssina, jonka asenne, tahtotila ja kyvykkyys ratkaisee organisaation suoritus- ja kilpailukyvyn. Näiden lähestymistapojen yhtäaikainen hallinta on vaativa, mutta kiehtova kaksoishaaste, jonka henkilöstöjohtajat ja -asiantuntijat kohtaavat päivittäisessä työssään. Siinä onnistuminen tuottaa vahvan onnistumisen tunteen, tässähän ollaan koko ajan tekemisissä arvokkaimman mahdollisen asian, kohteen, subjektin ja voimavaran eli ihmisen kanssa. Haluamme katsoa ja rakentaa maailmaa nimenomaisesti ihmisten näkökulmasta. Toimituskunta toivoo erityisesti, että tähän kirjaan tallennettu kokemustieto rohkaisee ja kannustaa yhä uusia ihmisiä tekemään työtä ja rakentamaan suomalaista yhteiskuntaa tällä hienolla toimialalla ja tässä upeassa ammatissa.

# OSA 1: HENKILÖSTÖJOHTAMISEN SISÄLTÖ JA ORGANISOINTI

## 2. SUOMALAINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN KIRJALLISUUDEN VALOSSA Omaa, lainattua vai yhdisteltyä?

*Mikko Luoma ja Riitta Viitala*

Tämän artikkelin tarkoituksena on tuottaa kuva suomalaisen henkilöstöjohtamisen kehityspolusta. Tarkastelemme erityisesti sitä, miten henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa on luotu kansallista käsitystämme henkilöstöjohtamisesta ja miten kirjallisuuden heijastama käsitys on vuosikymmenten varrella kehittynyt. Tarkastelujaksomme on sama kuin tällä kirjalla yleisesti eli 1960-luvulta 2010-luvulle. Kattava kirjallisuuskatsaus tämä ei ole. Hyödynnämme tarkastelussamme näytteitä suomalaista henkilöstöjohtamisen kirjoituksista, jotka oman arviomme mukaan ovat kiinnostavia ja edistyksellisiä kunkin aikakauden ajattelun tihentymiä. Samoin hyödynnämme myös omaa kokemustamme henkilöstöjohtamisesta tarkastelujakson jälkipuoliskolta.

Henkilöstöjohtaminen niin meillä kuin muuallakin on rikas ilmiö, jonka moniulotteisuudelle yksinkertaiselle aikajanalle asettelu ei tee oikeutta. Jokainen henkilöstöjohtamista harjoittava – eli siis jokainen ihmisiä työllistävä – organisaatio piirtää viime kädessä oman kehityskulkunsa, joka ei noudata mitään ulkopuolisten tahojen ohjaamaa kaavaa. On siis vääjäämättä olemassa monta suomalaisen henkilöstöjohtamisen sisällöllistä kehityspolkua, joiden askelet ovat keskenään huonosti yhteismitallisia.

Kansainväliset ja kansalliset ilmiöt sekä monenlainen säättely ja sosiaalinen vuorovaikutus kuitenkin muokkaavat jaettuja uskomuksia henkilöstöjohta-

misesta. Muodostuu siis yhteisiä ”totuuksia” siitä, mitä henkilöstöjohtamisen tulisi olla. Merkittäviä vaikuttajia ovat olleet erityisesti edelläkävijäorganisaatiot, koulutus- ja tutkimusinstituutit, konsultit – ja kirjat. Erityisesti Suomen kaltaisessa meritokraattisessa maassa kirjojen vaikutus on yllättävän suuri: osaamista hankitaan ja ”todennetaan” mielellään erilaisten koulutusten kautta, joihin kirjat kuuluvat olennaisena osana. Omalta osaltaan Suomen kansan kattava lukutaito ja vahva lukuharrastus ovat lisänneet kirjojen voimaa ajattelun muokkaajana. Lisäksi maan pienuuden vuoksi uudet henkilöstöjohtamisen kirjat ovat voineet saada huomioarvon koko henkilöstöammattilaisten kentässä. Ei ole tavatonta, että lähes koko henkilöstöammattilaisten joukko on saattanut tulla tietoiseksi jostain tietystä uutuusarvoisesta kirjasta.

Jonkin johtamiskirjallisuuden osan määrittelemisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudeksi ei ole aivan ongelmatonta – henkilöstöjohtaminen kun on helposti sekoitettavissa yleiseen ihmisten johtamiseen ja työelämän monenlaisiin ilmiöihin, jolloin tarkastelupohja laajenee kohtuuttomasti. Olemme siksi rajautuneet kirjallisuuteen, jossa korostuvat muutamat henkilöstöjohtamisen perusprinsipiinä pitämämme asiat. Näitä ovat 1) organisaation näkeminen tarkoituksellista johtamistoimintaa toteuttavana järjestelmänä, 2) organisaation vaikutuspiiriin kuuluvien ihmisten (henkilöstön) tarkasteleminen enemmän kokonaisuutena tai ryhminä kuin yksittäisinä henkilöinä, 3) henkilöstön näkeminen yhtäältä organisaation tavoitteita toteuttavana ja toisaalta näihin tavoitteisiin vaikuttavana voimavarana ja 4) pyrkimys niiden käytäntöjen ja periaatteiden jäsentämiseen, jotka liittyvät tämän voimavaran järjestelmälliseen hyödyntämiseen yleisesti organisaation eri osissa. Näin muotoillut perusprinsipit sulkevat pois esimerkiksi ihmisten välistä yleistä kanssakäymistä painottavat tai esimiesten tietynlaista johtamiskäyttäytymistä korostavat teokset samoin kuin ne kirjat, jotka tarkastelevat jonkin yksittäisen toiminnon johtamisen erityispiirteitä tai ovat ideologisesti väritettyinä ja johtamistoiminnan peruslähtökohdat kyseenalaistavia.

Tarkastelemme kirjallisuutta keskittyen eri aikakausina esille nostettuihin henkilöstöjohtamisen teemoihin, henkilöstöjohtamiselle annettuihin merkityksiin ja myös siihen, mistä ei kirjoiteta. Meitä kiinnostavat painopisteiden vaihtelut ja kirjoittelun kehityspolku. Kirjoituksen lopuksi kerromme oman käsityksemme siitä, onko ylipäänsä olemassa suomalaista henkilöstöjohtamista, ja jos on, niin mistä sen tunnistaa.

Meillä tämän artikkelin kirjoittajilla on kummallakin yli neljännesvuosisadan mittainen suhde suomalaiseen henkilöstöjohtamiseen – asiantuntijana, johtajana, kirjoittajana, opettajana, tutkijana, kehittäjänä ja järjestövaikuttajana. Silti meidänkin kehityspolkumme ovat vain omiamme ja korkeintaan

yhtä oikeita ja arvokkaita kuin jonkun toisen kokemukset ja näkemykset. Uskaltaudumme kuitenkin piirtämään yhden mahdollisen kuvan siitä, miten henkilöstöjohtaminen on kirjallisuudessa elänyt vuosikymmenten saatossa. Tarkastelumme pohjana toimii suomalainen ja suomenkielinen henkilöstöjohtamisen kirjallisuus. Uskomme, että se ensinnäkin heijastaa ja myös ennakoii kunkin aikakauden sisällöllisiä painotuksia eli niitä asioita, joita organisaatioissa yleisesti kulloinkin korostettiin ja haluttiin kehittää. Toiseksi se kertoo siitä, minkälaisiin asioihin kirjoittajat ovat halunneet suunnata organisaatioiden huomiota ja kehityspyrkimyksiä.

Seuraavassa tekemämme tarkastelu täydentää muita, tässä kirjassa tai muualla esitettyjä suomalaisen henkilöstöjohtamisen kronologisia tarkasteluja, joista tiedossamme ovat nykyisen Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun piirissä tehdyt julkaisut. Professori Kari Lilja kirjoitti artikkelin *Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa* vuonna 1987. Tiina Schmidt ja Sinikka Vanhala puolestaan tarkastelivat henkilöstökäytäntöjen omaksumista ja konvergoitumista suurissa yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa jaksolla 1992–2009 vuonna 2010 julkaistussa tutkimusraportissaan.

## **2.1. Lupaava alku: ”Tarvitaan enemmän HR:ää”**

Siitä lähtien, kun nykyisenkaltaiset organisaatiot alkoivat yleistyä ihmisten työpaikkoina, on niihin liittynyt jonkinlaista henkilöstöjohtamista. Pelkistetyimmillään kyse on ollut työntekijän velvollisuudesta hoitaa hänelle annettua tehtävää ja työnantajan velvollisuudesta maksaa tätä vastaan palkkaa. Tämän molemminpuolisen ”vaihdannan” ylläpitämiseksi on täytynyt luoda käytäntöjä, jotka liittyvät työntekijän valintaan, relevantin työsuorituksen määrän toteamiseen ja siitä maksettavan korvauksen tason ja makсутavan määrittämiseen.

Meillä Suomessa ulkopuolista työvoimaa työllistävät organisaatiot alkoivat yleistyä vasta 1900-luvulla – merkittävästi myöhemmin kuin Euroopan vanhoissa teollisuusmaissa tai esimerkiksi naapurissamme Ruotsissa. Teollisuus alkoi voimistua 1920-luvulta alkaen, mutta vasta sotien jälkeen sen samoin kuin kaupan ja liikenteen työllistävä vaikutus alkoi kiihtyä (Tilastokeskus 2007). Samalla, kun työnteko ”vieraan palveluksessa” yleistyi, tietoisien henkilöstöjohtamisen tarve kasvoi. Kari Lilja (1987) kuvaakin henkilöstöjohtamisen hahmottumisvaiheen alkaneen 1950-luvun lopulta.

Ensimmäiset merkittävät suomenkieliset henkilöstöjohtamista käsittelevät teokset ajoittuvat 1960- ja 1970-lukujen taitteeseen. Toki suomenkielistä

johtamiskirjallisuutta oli tuotettu jo aiemminkin, mutta ei nimenomaisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tärkeitä avauksia olivat muun muassa Antero Rautavaaran kirjoittama *Työnjohto-oppi* (1954) ja Paavo Kolin *Organisaatio ja johtajuus* (1960), jotka kumpikin ovat edelleen syventymisen arvoisia, sisällöllisesti rikkaita suomalaisen johtamisen perusteoksia. Kumpaankin heijastuvat myös kriisitilanteiden johtamisopit, olivathan kirjoittajat ennen merkittäviä opetusalan siviiliuriansa sodassa palvelleita upseereja – Koli jopa Mannerheim-ristin arvoisesti. Kumpikin kirja pyrki kiinnittämään huomiota siihen, että ihmisiä voi, kannattaa ja pitää johtaa tietoisesti ja arvostaen. Painopiste oli esimiestyössä. Kumpikaan niistä ei kuitenkaan vielä tunnistanut henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta erityisenä organisatorisena funktiona, jossa esimerkiksi esimiesten apuna olisi henkilöstöammattilaisia tai että organisaation johdon tasolla määriteltäisiin erityisiä systemaattisia henkilöstökäytäntöjä.

Varhaisimmaksi suomalaiseksi henkilöstöjohtamisen teokseksi valitsemme kirjan *Aktiivinen HR ja koko henkilöstö* (1969). Tältä kirjalta puuttuu nimetty kirjoittaja ja tekijänimen paikalla esiintyykin kolme institutionaalista tahoa: Svenska Arbetsgivareförening, Suomen Työnantajain Keskusliitto ja Liiketyönantajain Keskusliitto. Tämä selittyy siten, että kirjan varhaisesta versiosta on vastuussa Ruotsin tuolloinen työnantajajärjestö, jonka myötämielisellä luvalla suomalaiset kollegatahot täydensivät teoksen meille sopivaan muotoon. Kirja on yksi esimerkki siitä, että niin työnantajajärjestöt kuin myös työntekijäjärjestöt ottivat jo varhain aktiivisen roolin henkilöstöjohtamisen kehityksessä.

Kirjainyhdistelmällä HR tarkoitettiin tässä kirjassa *hallinnon rationalisointia*. HR täydentää siinä toista kirjainyhdistelmää, TR:ä, mikä puolestaan merkitsee *tuotannon rationalisointia*. Hallinto on kirjassa tulkittu kuitenkin varsin laajasti tarkoittaen yleisesti kaikkea johtamista yksilöstä ryhmään ja edelleen koko organisaatioon. Kirjaa lukiessa ei voikaan välttyä tahattomasti sekoittamasta hallintoon viittaavaa kirjainyhdistelmää nykymerkitykseensä – varsinkin, kun tämä johtaa usein aivan järkeenkäypiin tulkintoihin. Analogia paljastuu esimerkiksi seuraavista poiminnoista: ”HR:n tulee olla jatkuvaa”, ”Vastuu HR:stä on kaikilla esimiehillä ja erityisesti johdolla” ja ”HR:llä on yhteys koko yrityksen menestymiseen”. Tällä kirjalla lienee oma vaikutuksensa siihen, että henkilöstöjohtamisesta tai henkilöstövoimavarojen johtamisesta varsin usein kuulee puhuttavan edelleen henkilöstöhallintona tai pelkkänä hallintona.

Kirja linjaa hallinnon rationalisoinnin keskeisiksi sisältöalueiksi kolme henkilöstöjohtamisen nykykäsitteeseenkin sisältyvää aluetta: suorituksen johtamisen, organisaatiosuunnittelun ja henkilöstösuunnittelun.



Suorituksen johtaminen liitetään kirjassa tiiviisti työnmittaukseen. Työnmittauksen tekniikoiden avulla on mahdollista löytää niin sanottu kohtuullinen suoritus, johon työntekijöiden aikaansaamaa suoritusta sitten voidaan verrata. Suorituksen johtaminen kohtuullisen suorituksen suuntaan on HR:ä omimmillaan.

Organisaatiosuunnittelu on kirjan mukaan tarkoituksenmukaisten organisaatorakenteiden tunnistamista ja käyttöönottamista, joita kirjassa kuvataan yleisellä tasolla tämän päivän ajattelua vastaavasti. Henkilöstösuunnitteluun kirja syventyy täsmällisemmin. Sen tavoitteen kirja linjaa seuraavasti: *”Pitää siis suunnitella siten, että yrityksellä tulevaisuudessa on henkilökunta, jolla on tyydyttävä pätevyys ja jonka vahvuus on oikea sekä, että henkilökunta on käytettävissä oikeaan aikaan.”* Tämä tavoite saavutetaan kolmen vaiheittaisen toimenpidekokonaisuuden avulla. Ensinnäkin on tutkittava henkilöstön tarve. Toiseksi on suoritettava henkilöstön kuvaus, mikä tarkoittaa esimerkiksi tarvittavan työkokemuksen ja koulutuksen sekä erilaisten tehtävätyyppien yksilöimistä. Kolmanneksi on suunniteltava ”tulevia toimenpiteitä”, jotka jatkautuvat neljään kategoriaan:

- Työhönoton suunnittelu ja valintamenetelmät
- Uudelleensijoittumissuunnitelma
- Ylentämissuunnitelma
- Koulutusohjelma, johon kuuluu peruskursseja, ryhmäkursseja ja johtajakoulutus.

Kirjan johtava ajatus on ihmisen tunnistaminen oleellisen tärkeänä toimijana yrityksen menestymisen kannalta. Kirja peräänkuuluttaa järjestelmällistä ja jatkuvaa johtamista kaikilla edellä kuvatuilla osa-alueilla. Teos on luonnollisesti työnantajälähtöinen eikä siinä erityisesti korosteta molempipuolista (siis henkilöstön ja työnantajan) intressien kohtaamista. Tosin kirjassa mainitaan työntekijän motivaatio tärkeäksi asiaksi, jonka ylläpitäminen helpottaa HR:n toteuttamista ja jonka eteen työnantajan kannattaa nähdä vaivaa.

Kirjan tuottama kuva on rakentanut ymmärrystämme henkilöstöjohtamisesta. Sen esittämiin moniin yksittäisiin ajatuksiin on helppo yhtyä edelleenkin. Henkilöstöjohtamisen valikoituihin alueisiin liittyvän järjestelmällisyyden painottamista voidaan pitää kirjan tärkeimpänä antina suomalaisen henkilöstöjohtamisen myöhemmälle kehittämiselle.

## 2.2. Kohti järjestelmällistä ja erikoistunutta henkilöstöjohtamista

Toisena tärkeänä merkkipaaluna nostamme esille vuonna 1970 ensimmäisen kerran ja sittemmin monena myöhempanä painoksena ilmestyneen Aarno Palm ja Eero Voutilaisen kirjoittaman kirjan *Henkilöstöhallinto*. Se on kattava ja henkilöstöjohtamiseen syvällisesti keskittynyt kokonaisuus, joka on kuulunut ilmestymisensä jälkeen vuosikymmenten ajan suomalaisten henkilöstöammattilaisten koulutusaineistoihin ja käsikirjastoihin.

Nykykäsitteiden valossa tarkasteltuna kirjassa hahmotetaan henkilöstöyritysten menestystekijänä ja henkilöstöjohtaminen näin ollen kilpailutekijänä sekä hyvän yrityskansalaisuuden varmistajana. Sen viesti on, että henkilöstöhallinnossa nykyaikainen (siis 1970-luvun alun) yritys näkee mahdollisuuden: 1) lisätä tuottavuutta, 2) saada ihmiset viihtymään työpaikoilla ja näin olemaan valmiit toteuttamaan yrityksen taloudellisia päämääriä sekä 3) niveltää henkilöstöä koskevat toiminta-ajatuksensa yhteiskunnan sosiaali- ja työvoimapolitiikkaan. Kirja pyrkii yhdistämään henkilöstöjohtamisessa johdon ja henkilöstön intressit sekä yhteiskunnallisen vastuun kantamisen. Viimeksi mainitun pyrkimyksen korostaminen viestii vahvasti yhdestä suomalaisen henkilöstöjohtamisen ominaispiirteestä. Jo vuonna 1879 säädetyn asetuksen mukaan työnantajalla oli velvollisuus huolehtia työntekijöiden ja heidän perheenjäsentensä perustarpeista (ks. Waris, 1961). Ajan saatossa tämä huolenpitovelvoite muuttui yhdistelmäksi lakisääteistä ja vapaaehtoista so-



siaalitoimintaa, mikä oli etenkin suuremmilla teollisilla työnantajilla hyvin monipuolinen, henkilöstön hyvinvointiin ja viihtyvyyteen laajasti liittyvä toimintojen kokonaisuus. Kirja listaa henkilöstöhallinnon alaan kuuluviksi seuraavat toiminnot:

- Henkilöstösuunnittelu
- Henkilöstöhankinta
- Yksilö ja työsuhde (työsuhteasiat)
- Palkkahallinto
- Henkilöstön perehdyttäminen
- Henkilöstön kehittäminen
- Tiedotustoiminta.

Nämä toiminnot kävisivät kelvolliseksi työlistaksi useimmille tämänkin päivän henkilöstöammattilaisille. Vain tiedotustoiminta (joka kirjan sille antaman merkityksen mukaisesti viittaa nimenomaan sisäiseen viestintään) on usein siirtynyt erilliseksi viestintätoiminnoiksi irralleen henkilöstötoiminnoista.

Kirjoittajat esittävät kaikkien toimintojen johtamiselle kolme pääperiaatetta: sen on pohjauduttava tutkittuihin tarpeisiin, siinä on ehdottomasti noudatettava ulkopuolisia velvoitteita ja sen on oltava tavoitteellista ja suunnitelmallista. Toiminnoista muodostuu omia asiantuntemusalueitaan, joiden johtamista linjataan kirjassa lukuisten prosessimallien ja kaaviokuvien avulla. Toimintojen välistä dynamiikkaa ja keskinäisriippuvuutta kirjoittajat eivät sen sijaan juurikaan nosta esille.

Kirjassa korostetaan vahvasti tarpeiden tutkimisen tärkeyttä henkilöstötoimintojen hoitamisen perustana. Siihen ehdotetaan hyvin systemaattisia menettelyjä. Tämä järjestelmällinen, jopa mekanistinen, lähestymistapa onkin kirjan leimallinen piirre. Ajatuksena on, että mainitut toiminnot ovat olemassa vain silloin, kun niitä toteutetaan tietyn vakioidun menettelytavan mukaisesti. Ainoastaan henkilöstön kehittäminen jää vaille systemaattista kuvausta. Silti lukija vakuuttuu siitä, että senkään hoitaminen ei voi tapahtua vain tilannekohtaisesti soveltamalla.

Myös *Henkilöstöhallinto* painottaa työtehtävien ja työsuorituksen analysointia tärkeänä ihmisjohtamisen lähtökohtana, vaikka ei näitä varsinaisiksi toiminnoiksi tunnistakaan. Kirja johdattaa lukijan hyvin käytännöllisesti muun muassa työanalyysin, työnluokituksen, työnmittauksen, henkilöarvioinnin ja asennemittauksen maailmoihin. Ne ovat henkilöstöhallinnon niin sanotulle neljännelle tasolle sijoittuvia menettelyjä, joiden tehtävä on tuottaa henkilöstöasioiden hoitoa varten tarvittavia tietoja – eli siis eräänlaisia meta-käytäntöjä, joiden käyttö edeltää varsinaisia henkilöstöjohtamisen sisältöjä.



**Oy Alko Ab:n Salmisaaren tehtaan henkilöstötoimisto 1980-luvulla.**  
**Kuva: Kalervo Koski**

Ne kolme tätä edeltävää tasoa ovat nimeltään strategiataso, periaatetaso ja hallinnon taso ja kaikille näille kirjoittajat antavat selkeän sisällön.

Mittaus- ja analyysimenettelyissä ei ole mitään sellaista, mitä nykylukija ei voisi hahmottaa ja hyödyntää. Tosin jotkut kirjan ehdotukset saattaisivat vaatia vähän prosessointia yhteistoimintaelimissä ennen kuin menettely etenee kovin pitkälle: *”Töiden tavoin voidaan henkilöt vertailumenettelyllä asettaa arvojärjestykseen välittömän keskinäisen kokonaisvertailun avulla. Tuloksiksi saadaan henkilöitten pätevyysjärjestysluettelo.”* Henkilöarvioinnin tärkeyden kirjoittajat rinnastavat esimerkiksi budjetointi- ja kannattavuuslaskentatiedon merkitykseen yrityksen ohjaamisessa.

Yksi kirjan kantava periaate onkin, että henkilöstöjohtamisen tulee rakentua faktatiedon ennemmin kuin pelkän näkemyksellisyys tai parhaiden käytäntöjen pohjalle. Henkilöstökäytäntöjen sisällöt ovat näin ollen aina organisaatiokohtaisia, sillä organisaatioiden tilanteet poikkeavat toisistaan.

Kirjassa tulee vastaan myös nykyajan henkilöstöjohtamisessa ohittamaton termi *henkilöstöstrategia*. Henkilöstöstrategian todetaan olevan osa yritystrategiaa ja määrittelevän peruslinjat muun muassa henkilöstörakenteelle. Käsitteenä henkilöstöstrategia jää kirjassa vielä ohueksi, mutta sen, samoin kuin yritystrategian, mainitseminen kauan ennen strategisen johtamisen muotojen yleistymistä yrityksissämme on huomionarvoinen asia.

Toinen kehityksen etunenässä kulkeva ilmaisu on kirjoittajien esittelemä ammattinimike *henkilöstöjohtaja*, joka heidän kuvaamassaan henkilöstöhal-

linnon organisaation mallissa vastaa koko yllämainitusta toimintojen kokonaisuudesta ja työskentelee toimitusjohtajan alaisuudessa muiden merkittävien johtajien rinnalla. Kansainvälisessä henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa tätä näkemystä alettiin painottaa laajemmassa mittakaavassa vasta 1980-luvulla.

*Henkilöstöhallinto* on erittäin kattava suomalaisen henkilöstöjohtamisen perusteos ja merkittävä ajankuva. Se piirtää henkilöstöjohtamisesta määrätietoista johtamista edellyttävän funktion ja vaativan ammatin, sekä antaa käyttökelpoisia välineitä niiden hoitamiseen. Kirjan hahmottama henkilöstöjohtamisen sisältö kattaa monipuolisesti nykysäilyksen mukaisen henkilöstöammattilaisen työkentän, varsinkin kun kirjan tunnistama ”muu henkilöstöhallinnollinen toiminta” eli muun muassa terveydenhuolto, työturvallisuustoiminta ja ergonomia otetaan huomioon. Vaikka kirja monin paikoin tunnistaa johdon ja henkilöstön intressien yhdistämisen tärkeyden, se ei varsinaisesti painota henkilöstöön liittyvää resurssinäkökulmaa – siis sitä, miten yritys voi valjastaa henkilöstön toimintaan ja osaamiseen kytkeytyvät vahvuudet strategisiksi menestystekijöikseen. Tätä painotusta suomalainen henkilöstöjohtaminen sai vielä jonkin aikaa odottaa.

### 2.3. Demokratiaintoilusta yhteistoimintaan

Kolmas katsauksemme kohdistuu henkilöstön ja johdon väliseen muodolliseen yhteistoimintaan, joka haki muotoaan suomalaisen henkilöstöjohtamisen kehitystarinassa pitkästi yli vuosikymmenen ajan ja saavutti pysyvemmän tilansa vasta 1970-luvun loppupuolella. Sen tärkeimpänä ilmentymänä voitaneen pitää kansanomaisesti YT-laiksi kutsuttua *Lakia yhteistoiminnasta yrityksissä*. Tuskinpa mikään muu työelämää säätelevä normisto on saanut osakseen yhtä perusteellista valmistelua ja äärilaitoja luotavaa yhteiskunnallista keskustelua.

Säädelty yhteistoimintakäytäntö on, kuten aiemmin käsitelty hallinnon rationalisointikin, pohjimmiltaan tuontitavaraa suomalaisessa työelämässä. Tämäkin ilmiö lähestyi Suomea lännestä, pääasiassa Ruotsista. Asialle herätettiin 1960-luvun puolivälissä, jolloin pohjoismaissa virisi työelämää koskeva yhteiskunnallisesti latautunut keskustelu. Sen tärkeinä merkkipaaluina voidaan pitää norjalaisen Einar Thorsrudin kirjoittamaa, vuonna 1964 ilmestynyttä teosta *Industriel demokrati* ja samana vuonna ilmestynyttä ruotsalaisen Eric Rhenmanin teosta *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Ensimmäinen merkittävä suomalainen kannanotto keskusteluun oli Niilo Koljosen vuonna 1966 julkaisema *Työntekijä ja yritysdemokratia*. Koljosen teos on vahva poliittinen kannanotto ja enemmän yhteiskunnallinen kuin

johtamiseen liittyvä tarkastelu. Suomalainen työelämä haki selvästi omaa tulkintaansa yhteistoiminnasta. Pitkään valmisteilla olleesta yhteistoimintalaista odotettiin tähän selkeytystä.

Yhteistoimintakeskustelun ydinkysymys oli, että kenellä tulisi olla oikeus ja missä laajuudessa vaikuttaa työelämässä ja työpaikoilla tehtäviin päätöksiin. Etenkin yritysdemokratia-termin kannattajat painottivat henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen tärkeyttä, minkä tulisi tapahtua erityisten muodollisten päätöksentekofoorumien puitteissa. Keskusteluun tuli myös poliittisesti kiihkoton ja vahvemmin johtamisteorioihin perustuva näkökulma, jota avasivat tieteen moniosaaaja Osmo A. Wiio vuonna 1970 kirjallaan *Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio* ja Antero Rautavaara vuoden 1973 kirjassaan *Yhteistyö ja luottamus*.

Yhteistoimintakirjallisuus on jaettavissa kahteen eri ryhmään ilmestymisajankohtansa perusteella. Ensimmäisen ryhmän muodostavat ennen vuotta 1978 tapahtunutta YT-lain antamista ilmestyneet teokset, joiden sisältönä oli hahmottaa tarkoituksenmukaisia ja vaihtoehtoisia tapoja työelämän yhteis-

toiminnalle. Toisen ryhmän muodostavat vuoden 1978 jälkeiset teokset, joiden tehtävänä oli auttaa osapuolia tulkitsemaan yhtä suomalaisen työelämän – ja henkilöstöjohtamisen – keskeisintä lakia.

Vuonna 1977 ilmestynyt Arvo Saarikon ja Eero Voutilaisen kirjoittama *Johtaminen, yhteistoiminta ja yritysdemokratia* julkaistiin klassisessa vihreäkantisessa Ekonomia-kirjasarjassa siinä vaiheessa, kun YT-laki oli edennyt lakiehdotukseksi ja sen sisältö oli jo pitkälti muotoutunut.

Siksi – ja nimensäkin mukaisesti – tätä kirjaa voidaan pitää eri näkökulmia integroivana ja yhteistoimintaa kokonaisvaltaisesti tarkastelevana maamerkinä. Kirja sijoittuu henkilöstöjohtamisen alaan, eikä siinä pyritä yhteiskunnallisiin kannanottoihin. Yhteistoiminta-termi viittaa kirjassa osallistumiseen, huomioivaan johtamiseen, vuorovaikutukseen ja kaikkinaiseen yhteistyöhön työpaikan eri ryhmien välillä.

*Johtaminen, yhteistoiminta ja yritysdemokratia* kytkee henkilöstöjohtamisen osaksi kansainvälistä teoriakehitystä selvemmin kuin edeltäjänsä. Kirja tunnistaa henkilöstöjohtamisen tausta-ajatuksiksi muun muassa *human relations* -tutkimussuuntauksen ja *organization development* -ajattelun ja tuo suomalaiseen tietoisuuteen myös inhimillisten voimavarojen eli *human resources* -johtamismallin. Tämä on ensimmäisiä kertoja, kun tuota englan-

”Hienoiimmatkaan strategiset suunnitelmat eivät voi onnistua ilman että samanaikaisesti huolehditaan myös henkilöstöresursseista.”

Arvo Saarikko, henkilöstöjohtaja,  
SOK (1984)



ninkielistä termiä käytettiin suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa. Kirjoittajat toteavat, että *tämän johtamismallin mukaan oletetaan, ettei työ ole ihmiselle luonnostaan vastenmielistä ja että ihmiset haluavat edistää niiden mielekkäiden päämäärien saavuttamista, joita he ovat olleet itse mukana asettamassa*. Tämä lienee yksi merkittävimpiä julkilausumia suomalaisen henkilöstöjohtamisen polulla.

Kirjassa viljelty sanapari *johtaminen ja yhteistoiminta* voitaisiin helposti korvata *henkilöstöjohtamisella*. Kirjan alussa esitelty viitekehys ottaa laaja-alaisesti huomioon sekä ympäristötekijät, jotka vaikuttavat yrityksen harjoittamaan henkilöstöjohtamiseen, että sen kautta aikaansaavat vaikutukset niin henkilöstölle, yritykselle kuin yhteiskunnallekin. Kuviolla on mielenkiintoinen yhteys muutamaa vuotta myöhemmin esiteltyyn ”*Harvardin malliin*”, josta muodostui maailmanlaajuisesti tunnettu henkilöstöjohtamisen klassinen opinkappale.

Henkilöstöjohtamisen sisällöistä kirjoittajat antavat erityisen suuren painon koulutukselle, tiedotukselle ja rationalisoinnille. Kaksi ensiksi mainittua saavat korostuneen roolin juuri YT-laissa. Viimeksi mainittu sisältöalue puolestaan on sinitelty osana suomalaista henkilöstöjohtamisen sisältökäsitystä alusta alkaen. Leimallista on myös kirjoittajien näkemys esimiesten roolista johtamisen ja yhteistoiminnan (siis henkilöstöjohtamisen) käytännön toteuttamisessa, mikä on selvä muutos siihenastiseen tapaan kuvata henkilöstöjohtamisen vastuita. Näin tehden kirja myös irrottaa henkilöstöjohtamisen sisällön ja henkilöstöfunktion toiminnan toisistaan ja tuo henkilöstöjohtamisen osaksi kaikenkokoisten organisaatioiden elämää.

*Johtaminen, yhteistoiminta ja yritysdemokratia* on kiihkoton ja realistinen teos, jonka mukaan hyvän henkilöstöjohtamisen edunsaajia ovat kaikki: yrityksen saama hyvä ei ole pois henkilöstöltä eikä päinvastoin. Kirja kuvaa ja perustelee uskottavalla ja luontevalla tavalla suomalaiseen työelämään sopivan ja sittemmin vakiintuneen yhteistoiminnan mallin, jonka keskiössä ovat työnantajan oikeus johtamiseen, rakentava neuvottelukäytäntö sekä henkilöstöä huomioiva ja osallistava johtamistapa. Nämä kaikki ovat piirteitä, joita suomalainen henkilöstöjohtaminen hyvin toimiessaan edelleenkin kunnioittaa. Vuosikymmeniä kirjan ilmestymisen jälkeen voi myös pohtia sen merkitystä, että työelämämme suhteita säätelevä lainsäädäntö ei lähtenyt yritysdemokratian painottamisen tielle, vaan valituksi tuli maltillisempi vaihtoehto – YT eikä YD.

## 2.4. Kohti tarkentuvia HR-näkökulmia

1980-luvulle tultaessa kirjallisuudessa oli jo tuotettu kohtalaisen selkeä kuva siitä, mitä henkilöstöjohtaminen on, samoin kuin siitäkin, miten sitä tulisi organisaatioissa systemaattisen johtamisjärjestelmän kautta toteuttaa. Suomalaisen henkilöstöjohtamisen malli näytti sen valossa samaan aikaan henkilöstön arvon ja merkityksen tunnustavalta, henkilöstöä huomioivalta ja melko mekani-  
nistisesti johdettavalta asiakokonaisuudelta. Esimerkiksi henkilöstösuunnitelmia tehtiin 1980-luvulla usein kolmella aikajänteellä: lyhyelle, keskipitkälle ja pitkälle aikavälille. Henkilöstöjohtamisella tavoiteltiin yrityksen, henkilöstön ja yhteiskunnan hyvää.

Tehokkuusajattelu alkoi korostua 1980-luvulla. Henkilöstöjohtaminen alettiin vähitellen nähdä strategisena kilpailukeinona. Henkilöstöä koskevaa vastuuta siirrettiin suunnitelmallisemmin esimiehille. Henkilöstöammattilaisista alkoi muodostua entistä selvemmin sisäisiä tukipalveluja tarjoava taho. Samalla henkilöstöfunktiot nähtiin tarpeellisena osana organisaatioiden rakenteita ja henkilöstöammattilaiset tärkeänä ammattikuntana henkilöstöjohtamisen kehittämisessä ja toteuttamisessa. Kilpailuympäristö ja markkinoiden muutokset alkoivat näkyä henkilöstöjohtamista koskevassa kirjoittelussa aktiivisena pyrkimyksenä ymmärtää henkilöstön merkitystä organisaatioiden voimavarana ja kilpailutekijänä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Myös julkinen sektori heräsi uudella tavalla tarpeeseen tehostaa ja järkeistää palvelujen tuotantoaan, mikä heijastui voimakkaana kehittämisinnostuksena myös julkisorganisaatioiden henkilöstöjohtamisessa.

Henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa siirryttiin 1980-luvulla yhä useammin syventämään vastauksia ”mitä” ja ”miten”-kysymysten lisäksi myös ”miksi”-kysymyksiin. Henkilöstöjohtamista alettiin käsitellä kirjallisuudessa yhä useammin jostakin erityisestä näkökulmasta tai tietyn osa-alueen tarpeista käsin. Kattavia kokonaisesityksiä ei Palmin ja Voutilaisen *Henkilöstöhallinnon* jälkeen kirjoitettu ennen 1990-luvun loppupuolta. Henkilöstöjohtamisen kenttään sijoittuvien kirjojen määrä alkoi myös nopeasti lisääntyä.

Henkilöstön merkitys nostettiin 1980-luvun kirjallisuudessa esille entistä selvemmin tuloksentekijänä ja kustannustekijänä. Näitä kahta näkökulmaa voidaan pitää myös merkkeinä jonkinlaisesta kovan henkilöstöjohtamisajattelun voimistumisesta. Ensimmäinen näkökulma keskittyy henkilöstön tuloksellisuuden parantamiseen johtamisen ja organisoinnin systematiikkojen, rakenteiden ja toimintamallien keinoin. Sitä käsittelevät ennen muuta kirjat, joissa tarkasteltiin tulos- ja tavoitejohtamista. Pääkysymys oli ”Miten henkilöstöä voisi johtamisen ja organisoinnin keinoin ohjata saavuttamaan hyviä tuloksia määrän, laadun, tuottavuuden ja innovatiivisuuden mielessä?” Vaikka



monet tätä lähestymistapaa edustavat kirjat voidaan luokitella laajempaan yleisjohtamisen kirjallisuuteen, on niissä runsaasti liittymäpintoja nimenomaan henkilöstöjohtamiseen. Painopiste oli henkilöstöjohtamisen ”koneiston” kehittämisessä yksilöiden tuloksellisuutta edistäväksi.

Toinen näkökulma liittyy henkilöstön taloudelliseen merkitykseen lähinnä kustannusmielessä. Talouden näkökulma henkilöstöön nousi kirjallisuudessa ensimmäisen kerran Suomessa esille 1980-luvulla ja väistyi sitten yli kymmeneksi vuodeksi noustakseen uudelleen pinnalle 1990-luvun lopulla. Tämä näkökulma ei ole missään vaiheessa laajentunut minkäänlaiseksi valtavirraksi kirjallisuudessa eikä tutkimuksessakaan, vaikka se leimaa käytännön henkilöstöjohtamista hyvin vahvasti tänäkin päivänä.

## Henkilöstö tuloksentekijänä

Nykypäivän suoriutumisen johtamisen (*performance management*) perustaa Suomessa ovat luoneet erityisesti kaksi kirjaa: Timo Santalaisen, Eero Voutilaisen ja Pertti Porenteen vuonna 1987 kirjoittama *Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa* sekä sitä edeltävä, heidän yhdessä Jouko H. Nissisen kanssa vuonna 1981 kirjoittamansa teos *Tulosjohtaminen*. Niissä henkilöstö nähdään ennen muuta yrityksen ratkaisevana tuloksentekijänä. Kirjat perustelevat vahvasti systemaattisen ryhmä- ja yksilötason tavoiteasetannan ja -seurannan tärkeyttä osana organisaatioiden strategisen johtamisen kokonaisuutta. Kummankin kirjan lähtökohtana on ajatus siitä, että tavoiteasetantaa tulee ryhdittää henkilöstöjohtamisen järjestelmää kehittämällä. Kirjoissa kuvataan hyvin konkreettisesti, miten esimiehet organisaation eri tasoilla ryhmiensä ja yksittäisten alaistensa kanssa voivat systemaattisesti asettaa tavoitteita, seurata niiden toteutumista ja pohtia keinoja tavoitteisiin johtavan toiminnan kehittämiseksi. Kirjoittajat ehdottavat, että organisaation ylätasolta alas saakka noudatettaisiin määriteltyä vuosikelloa ja käytettäisiin yhtenäisiä keskustelun työkaluja ja dokumentaatiopohjia. Keskeinen osa tätä kokonaisuutta ovat säännölliset esimies-alaiskeskustelut, jotka ovatkin luoneet pohjan nykyisille kehityskeskustelukäytännöille. Nämä kirjat löysivät tehokkaasti tiensä henkilöstöammattilaisten lukemistoihin.

”Jokainen esimies on  
henkilöstöjohtaja”

Felix Björklund,  
toimitusjohtaja, IBM (1984)

## Henkilöstö taloudellisena tekijänä

Henkilöstöä ei nostettu 1980-luvulla esille kuitenkaan pelkästään tuloksente-kijänä, vaan myös yrityksen kustannuksiin vaikuttavana tekijänä. Henkilös-töjohtamisen ja laskentatoimen rajapinnalle asettuva henkilöstövoimavarojen laskentatoimi tai henkilöstökustannuslaskenta (*human resource accounting*)

*”Monet henkilöstöhallintoihmiset kokevat varmaan olevansa teknis-taloudellisten realiteettien aiheuttamien ruhevammojen hoitajia.”*

Vt. apulaisprofessori Henrik Gahmberg, Svenska Handelshögskolan (1984)

tarkastelee erilaisten henkilöstöratkaisujen kustannuksia, kannattavuutta ja arvoa yri-tyksessä. Henkilöstövoimavarojen lasken-tatoimelle määriteltiin kolme pääasiallista tavoitetta. Ensinnäkin se tuottaa informaa-tiota yrityksen strategisen johtamisen tueksi ja henkilöstöratkaisujen perustaksi. Toiseksi se tuottaa tietoa yrityksen henkilöstöfunk-tion toiminnan tuloksellisuudesta. Hen-kilöstöprosessit – esimerkiksi rekrytointi, henkilöstön kehittäminen ja hyvinvointiin

liittyvät toimet – pyritään siinä saamaan taloudellisen arvioinnin kohteeksi. Kolmanneksi se pyrkii tuottamaan aiempaa parempaa informaatiota sijoitta-jille. Keskeisen kiinnostuksen kohteena olivat laskentamallit ja mittarit. Täs-sä alunperin Yhdysvalloissa käynnistyneen keskustelun virittäjinä olivat The American Accounting Association’s Committee on Human Resource Accoun-ting 1970-luvun alussa ja erityisesti Eric Flamholtzin teos *Human Resource Accounting* vuodelta 1974. Ruotsissa tämä henkilöstöjohtamisen näkökulma sai sittemmin laajaakin huomiota, mutta Suomessa kirjoittelu jäi muutamien yksittäisten vaikuttajien varaan. Niiden merkitys on siksi erityisen suuri.

Merkittävän avauksen aiheeseen teki Martti Helsilä, joka kirjoitti kirjan *Tuloskeskeisyyttä henkilöstöasioihin* vuonna 1985. Helsilä nostaa kirjassaan valokeilaan sen, että henkilöstöön tehdyt satsaukset ovat investointeja, joille myös odotetaan tuottoa. Hän saattaa kirjassaan määrätietoisesti taloushallin-non ja henkilöstöjohtamisen osaamisen ja intressit yhteen. Asiaa valotetaan esittelemällä konkreettisella tasolla henkilöstöbudjetointia, henkilöstöjohta-misen tulosten seuraamista erilaisten tunnuslukujen avulla sekä yksityiskoh-taisia esimerkkejä yksittäisistä henkilöstöprosessien ja käytäntöjen tehokkuu-den seurantamalleista. Helsilän viesti on selvä: *”Henkilöstöresurssien kanssa työskentelevien henkilöiden kielivalikoimaan ei usein kuulu yritystalouden kieli. Tämä johtuu paitsi yleisestä peruskoulutuksesta yhteiskunnassa ja näiden henkilöiden jatkokoulutuksesta, myös virhekäsityksestä, ettei henki-löstöresursseihin liittyviä kysymyksiä voi tai saa käsitellä talouden termin.* Näin ollaan tilanteessa, että ylimmässä johdossa henkilöstökysymyksistä vastaava henkilö ei ole näiden kysymysten spesialisti tai hän ei ymmärrä

*muun yritysjohdon käyttämää taloudellista kieltä taikka hän ei pysty perustelemaan henkilöstökysymyksiä taloudellisin laskelmin ja taloudellisin termein.*” Helsilä nosti henkilöstöjohtamisessa esille merkittävän kipupisteen, joka tänäkin päivänä kaipaa kehittämistä.

Helsilän kirjan ilmestymisestä kului yli kymmenen vuotta ennen kuin taloudellinen näkökulma henkilöstöön sai kirjallisuudessa seuraavan merkkipäälun. Guy Ahonen kirjoitti vuonna 1998 kirjan *Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen*, joka nostaa esille henkilöstön merkityksen organisaatioiden tuottotekijänä ja keskeisenä pääomana. Ahosen kirjan innostamana Suomessa ryhdyttiin laatimaan henkilöstötilinpäätöksiä ja -raportteja sadoissa organisaatioissa. Niissä kuvattiin Ahosen kirjan linjausten mukaan henkilöstön tilaa, kehittymistä, tulevaisuuden suuntaa, kytkeytymistä liikeideaan, visioon ja strategioihin sekä henkilöstövoimavarojen laadullisia ja määrällisiä tekijöitä. Laskentatoimen perinteitä noudattaen laadittiin henkilöstötuloslaskelmia ja -taseita. Näitä esityksiä ei voitu kuitenkaan viedä yrityksen viralliseen tilinpäätökseen. Jotkut organisaatiot julkistivat erillisen henkilöstötilinpäätöksen, mutta useimmiten julkistettiin henkilöstökertomus eli kuvaus henkilöstövoimavaroista ja niiden kehityksestä.

Helsilä ja Ahonen ovat tuoneet talouden käsitteistön ja näkökulman henkilöstöjohtamisen ajatteluun Suomessa ja vahvasti vaikuttaneet siihen, minälaista henkilöstöinformaatiota organisaatioiden henkilöstöfunktioissa kootaan, seurataan ja raportoidaan. Nykyään tietoisuus asiasta onkin jo laajaa, mutta tietojärjestelmät ja käytännön toteutustavat ovat vielä monesti kehityksen alla. Seuraavaksi voisi olla tarvetta tähän päivään sijoitetuille käytännönläheisille oppaille, joiden avulla henkilöstöammattilaiset voisivat kehittää henkilöstöjohtamisen taloudellista seurantaorganisaatioissaan.

## **2.5. Osaaminen henkilöstöjohtamisen keskiöön**

Tultaessa 1990-luvulle niin sanottu resurssiperustainen ajattelu sai henkilöstöjohtamisen kenttään vaikuttavassa kirjallisuudessa vahvaa jalansijaa. Tilaus tarkastelun painopisteen muutokseen tuli toimintaympäristön radikaalista muutoksesta. Suomalainen yritys elämä kohtasi jo 1980-luvulla kasvavassa määrin ja entistä konkreettisemmin globaalien markkinoiden ja kilpailun haasteet. Kansainväliset yritys jätit muokkasivat kiihtyvään tahtiin markkinoiden pelikenttää, muun muassa yritys rakenteita ja omistusta. Teknologian kehitys kiihdytti kaikenlaisten muutosten nopeutta organisaatioissa. Olennainen muutos oli se, että enää teknologinen keksintö tai kyky tuottaa tuotteita

ja palveluja tehokkaasti ei riittänyt markkinoilla pärjäämiseen, vaan menestyksen ratkaisi kyky uudistua ja kehittyä nopeammin ja innovatiivisemmin kuin kilpailijat.

1990-luku olikin henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa osaamisen näkökulman korostumisen vuosikymmen. Maaperä tälle oli Suomessa otollinen. Koulutus- ja kehittämismyönteinen ote oli vallinnut suomalaisessa työelämäkentässä jo 1970-luvulta lähtien. Organisaatioiden henkilöstön kehittäminen ja koulutus saivat vaikutteita hyvin paljon silloisen Valtionhallinnon kehittämiskeskuksen kehitystyöstä ja julkaisuista, joista yksi merkittävimmin henkilöstökenttään vaikuttaneista oli vuonna 1991 ilmestynyt Juha Varilan *Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen*. Henkilöstön kehittämisessä näkyi pyrkimys teoreettisesti perusteltuihin lähestymistapoihin sekä aktivoiviin ja oppijalähtöisiin menetelmiin. Jos välillä sorruttiinkin behavioristiseen koulutusmalliin, henkilöstön kehittäjät olivat jo laajasti tietoisia siitä, mitä kognitiivinen ja konstruktiivinen kehittäminen parhaimmillaan voisi olla.

Osaamiseen liittyvän ajattelun laajenemisen kannalta urauurtava teos oli Urpo ja Anita Saralan vuonna 1996 kirjoittama kirja *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Kirja sitoo henkilöstöjohtamisen kentälle perinteisesti kuuluneen koulutus- ja kehittämistoiminnan organisaatioiden laatujohtamiseen ja organisaation tuottavuuden parantamiseen. Kirjoittajat ammentavat aineksia etenkin angloamerikkalaisesta osaamisen johtamisen kirjallisuudesta sekä japanilaisesta johtamisesta vaikutteita saaneesta laatujohtamisen ja tiimitoiminnan kirjallisuudesta. Kirjassa tavoitellaan aiempaa laaja-alaisempaa ja systemisempää näkemystä osaamisen ja kyvykkyyden rakentamisen perustana.

Kirjan perusviesti henkilöstöjohtamiselle on, että osaamisen kehittämisen tulisi olla organisaation kulttuuria muokkaavaa, järjestelmällistä, liiketoimintalähtöistä sekä toteutua ryhmä- ja yksilötasolla. Saraloiden kirja korostaa erityisesti toimintakäytäntöjä, joiden avulla ihmiset saadaan toimimaan ja oppimaan tehokkaasti yhdessä: ”Hyvään tulokseen tarvitaan henkilöstön sitoutumista, nyt keskenään kilpailevien yksikköjen yhteistyötä ja jatkuvaa kehittämistä, siis päivittäistä kovaa työtä.” Kirja yllyttää henkilöstöammattilaisia ottamaan aiempaa strategisempaa ja kokonaisvaltaisempaa otetta osaamisen kehittämiseen ilman, että henkilöstöammattilaisten roolia kirjassa erityisesti alleviivattaisiin. Kirjoittajat pikemminkin pyrkivät korostamaan sitä, että vastuu organisaatiossa tapahtuvasta osaamisen kehittämisestä on kaikilla.

Kirjoittajat siirtävät osaamisen kehittämisen painopistettä selkeästi muodollisesta koulutuksesta lähellä työtä tapahtuvaan kehittämiseen: ”*Oppimisen*

*ja työn näkökulmat pyritään yhdistämään. Keskeinen haaste on, että miten osaamista levitetään joustavasti ja halvalla sekä omassa että asiakkaiden organisaatioissa.” Oppiva organisaatio* siirsi onnistuneesti henkilöstöammattilaisten fokusta aiemmasta melko tarkasti rajatusta henkilöstöjohtamisen perustontista selkeästi strategisempaan ja laajempaan kehykseen.

Saraloiden rinnalla ja vanavedessä Suomessa kirjoitettiin iso joukko muitakin osaamisen johtamisen ajattelua muokanneita teoksia (Ruohotie, 1996; Ojala, 1996; Hätönen, 1998; Kirjavainen ja Laakso-Manninen, 2001; Moilanen, 2001; Viitala, 2005). Niiden siivittämänä suomalaisissa organisaatioissa ryhdyttiin 1990-luvun lopulla määrittelemään liiketoiminta- ja tavoitelähtöisesti tarvittavia osaamisiasia, asettamaan osaamisen kehittämislle tavoitteita ja seuraamaan osaamisen kehittymistä. Osaamisen johtamista voikin pitää yhtenä henkilöstöjohtamisen kirjallisuuden vahvimpana aaltona Suomessa.

## 2.6. Henkilöstön suoriutumisen arviointi ja tulospalkitseminen

Henkilöstöjohtamisen kirjoittelu ei 1990-luvulla keskittynyt pelkästään osaamisen tarkasteluun henkilöstön suorituskykytekijänä, vaan tarkastelun kohteeksi nostettiin myös henkilöstön palkitseminen ja suoriutumisen arviointi.

Vuonna 1999 Pekka Ruohotie ja Juhani Honka kirjoittivat kirjan *Palkitseva ja kannustava johtaminen*, joka kokosi yhteen keskeisiä tekijöitä, joita kehittämällä organisaatiot voivat henkilöstöjohtamisessaan lisätä henkilöstön sitoutumista tavoitteisiin ja parantaa suoriutumista. Kirjoittajat tarttuivat palkittamisaiheeseen aikana, jolloin Suomessa oli ryhdytty kehittämään palkittamisjärjestelmiä huomioimaan paremmin tehtävien vaativuutta ja yksilöiden suoriutumista. Tulospalkittamisen ideologia valtasi tuolloin alaa etenkin yksityisellä sektorilla.

Ruohotie ja Honka pohjaavat onnistuneen palkittamisen tarkastelussa motivaatioteorioihin ja käsittelevät kannustavan palkittamismallin rakentamisen reunaehdoja. Kiinnostavinta antia heidän kirjassaan on kuitenkin suoriutumisen arvioinnin ja palautteen kattava käsittely, vaikka systemaattiset suoriutumisen johtamisen käytännöt eivät tuolloin vielä olleet yleistyneet organisaatioissa lähellekään nykyistä laajuuttaan. Kirjassa suoriutumisen johtaminen nähdään tärkeänä osana esimiehen roolia henkilöstötyön toteuttajana. Suoriutumisen johtaminen kuvataan *Palkitsevassa ja kannustavassa johtamisessa* osana valmentavaa johtamisotetta, vaikka valmentavasta esimiestyöstäkään ei tuolloin vielä laajasti puhuttu.

Ruohotie ja Honka ilmentävät kirjassaan hyvin positiivista ja kehitysmuonoista ihmiskäsitystä – kuten henkilöstöjohtamisen kirjat yleensäkin. Kirja

heijastelee lisäksi 1990-luvulla vahvasti esillä ollutta uskoa tiimitoiminnan voimaan. He toteavat kirjassaan muun muassa näin: *”Työn muotoilulla voidaan parantaa työn tehokkuutta pitkällä tähtäimellä. Henkilön motivaatio lisääntyy, koska hänen ammattitaitoaan pyritään hyödyntämään entistä paremmin. Hänen sallitaan päättää yhä enemmän omasta työtahdistaan ja osallistua myös työnsä suunnitteluun. Peräkkäisiä työvaiheita yhdistetään niin, että siitä syntyy mielekäs työkokonaisuus. Yrityksessä pyritään yhä enemmän itseohjautuviin työryhmiin, jotka valvovat itse toimintaansa ja myös jakavat keskenään työtehtäviä. Työtä rikastamalla lisätään sen kannustearvoa. Samalla voidaan esimiehiä irrottaa itse tuotannosta ja antaa heille mahdollisuus keskittyä esimerkiksi työyhteisön kehittämiseen.”*

Kirja on nimestään huolimatta laaja-alainen henkilöstöjohtamista käsittelevä teos. Palkitsemisen ja suoriutumisen johtamisen lisäksi se käsittelee työtehtävien organisointia ja työn muotoilua, osaamisen kehittämistä, tiimitoiminnan tukemista, henkilöstön osallistamisen käytäntöjä, muutoksen johtamista ja esimiestyön kehittämistä. Pyrkimyksenä on ilmentää henkilöstöjohtamisen systeemistä luonnetta: palkitsemista ja suoriutumisen johtamistakaan ei voi tarkastella irrallaan muista henkilöstöjohtamisen ratkaisuksista.

Lähestyttäessä 2000-luvun vaihdetta nousivat suoriutumisen arviointi ja sen järjestelmällinen johtaminen henkilöstöammattilaisten ykköshaasteeksi monilla työpaikoilla. Kansainväliset yritykset toivat suomalaisiin yksikköihinsä pääosin amerikkalaisia suoriutumisen johtamisen malleja, joita Suomessa lähdettiin sovittamaan kulttuuriin paremmin sopiviin muotoihin. *Performance management*, joka suomenkielessä kääntyi joko suoriutumisen tai suorituksen johtamiseksi, rantautui Suomessa hyvin vastaanottavaan maaperään. Vuosikymmen aikaisemmin läpieletty lama oli jättänyt pysyvänä jälkenä organisaatioihin pyrkimyksen tehostaa työtä kaikin keinoin. Varovaisuus rekrytoida uutta väkeä oli kasvanut eikä vuosituhannen vaihteen minitaantuma auttanut asiaa. Suoriutumisen johtamisessa nähtiin mahdollisuus varmistaa, että kaikki palkkalistoilla olevat organisaation jäsenet saadaan mahdollisimman tuottaviksi. Tähän tarpeeseen Martti Helsilä kirjoitti vuonna 2006 kirjan *Suoritusarviointi* ja Juhani Kauhanen vuonna 2010 kirjan *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Kummassakin kirjassa käsitellään käytännönläheisellä tavalla tavoiteasetantaa, suorituksen arviointia ja palkitsemista sen eri muodoissaan. Kummankin kirjan viesti henkilöstöammattilaisille on selkeä: kehittää selkeä ja systemaattinen suoriutumisen johtamisen malli ja tukekaa esimiehiä sen soveltamisessa.

## 2.7. Työhyvinvointi osaksi henkilöstöjohtamista

Parin vuosikymmenen ajan jatkunut keskustelu siitä, miten henkilöstön suorituskykyä – osaamista, tavoitetietoisuutta ja tuloksellisuutta – saataisiin kehitettyä, jätti jäljelle huolen ihmisten jaksamisesta työelämässä. Monissa organisaatioissa ikärakenteet olivat päässeet vinoutumaan, eläkeikää oltiin nostamassa lainsäädännön keinoin ja nuoretkin työntekijät olivat alkaneet oireilla loppuunpalamisten ja sairauspoissaolojen muodossa. Yhteiskunnassa nousi laaja yhteiskunnallinen keskustelu työntekijöiden hyvinvoinnista. Taustalla vaikutti eritoten kasvava tietoisuus hyvinvointiongelmien kovista kustannuksista niin organisaatioille kuin kansantaloudellekin. Henkilöstön hyvinvointi muuttui retoriikassa keskeiseksi tuottavuustekijäksi. Alkoi hyvinvointikeskustelun aalto, joka näkyi myös henkilöstöjohtamisen alueen kirjallisuudessa.

Keskustelun tärkeitä avaajia olivat Pauli Juuti ja Antti Vuorela, jotka kirjoittivat kirjan *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* vuonna 2002. He nostivat siihen asti pääosin terveydenhuollon ammattilaisten piirissä käydyn keskustelun organisaatioiden johtamiskysymykseksi. Kirjan alussa tehty yhteiskunnallinen kytkeä on suora ja kaunistelematon: *”Tutkimustulosten mukaan jo puolella työssä käyvästä väestöstä on työuupumuksen oireita. Työuupumuksesta, joka on jatkuvan stressin, väsymyksen ja kyynisyyden (mm. katkeruuden) yhdistelmä, kärsii noin kymmenesosa työssä käyvästä väestöstä. Työuupumusta ei vielä kymmenen vuotta aiemmin ollut juurikaan havaittavissa suomalaisessa työelämässä. Uupumuksen ilmeneminen on seurausta niistä nopeista muutoksista, joita työelämä on kohdannut.”* Kirjoittajat suuntasivat kirjan ennen muuta esimiehille, mutta kirjassa käsitellään hyvinvointia osana henkilöstöjohtamista varsin laajasti. Heidän teoksensa on monipuolinen katsaus siihen, mitä työhyvinvointi on ja mikä merkitys sillä on organisaatioissa, miten eri henkilöstöjohtamisen prosesseilla ja käytännöillä voidaan siihen vaikuttaa ja mitä työhyvinvoinnin edistäminen esimiestyön keinoin tarkoittaa. Kirjan ydinviesti on *”hyvinvoiva ja terve ihminen tekee tulosta”*, joten työhyvinvointia kannattaa tietoisesti johtaa.

Leenamajja Otalan ja Guy Ahosen vuonna 2003 kirjoittamaa kirjaa *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä* voi pitää yhtenä hyvinvointikeskustelun aallon tärkeimpänä puheenvuorona. Kirjoittajat perustelevat kirjassaan, että työhyvinvoinnista huolehtiminen on voitto kaikille osapuolille. Yrityksille se on kilpailukyky- ja menestystekijä, joka perustuu sekä sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannusten pienenemiseen, mutta myös työtyytyväisyyden, motivaation ja ilmapiirin paranemisesta seuraavaan innovatiivisuuteen, parempaan laatuun, asiakastytyväisyyden kehittymiseen ja työnantajakuvaan.



Työhyvinvoinnin ongelmien – työpahoinvoinnin – taloudellinen merkitys konkretisoitiin kirjassa rohkein ja konkreettisin vedoin, mikä on näkynyt julkisessa keskustelussa nostettuina esimerkkeinä aina näihin päiviin asti. Puheenvuoro olikin jonkinlainen herätys organisaatioille siinä, että työhyvinvointi ei ole yksilötason problematiikkaa, vaan laaja asiakokonaisuus, jolla on erittäin suuri ja monitahoinen merkitys organisaatioille. Ensimmäisen kerran uskallettiin puhua suoraan siitä, että hyvinvointi ja sen puute näkyy tuloslaskelmissa ”viivan alla”.

Työhyvinvointiteema alkoi saada kirjallisuudessa tämän jälkeen laajenevaa huomiota (Manka, 2006; Rauramo, 2008; Suutarinen ja Vesterinen, 2010). Monissa kirjoissa menttiin myös pidemmälle konkretiaan siinä, miten henkilöstöjohtamisessa työhyvinvointi voitaisiin hoitaa.

Otalan ja Ahosen kirja perusteli vahvasti sitä, että henkilöstön hyvinvointi ja organisaation menestys kulkevat käsi kädessä. Samalla se nostaa henkilöstötyön tässä mielessä strategiseen rooliin. Strategisesta henkilöstöjohtamisesta tässä kirjassa ei kuitenkaan vielä korostetusti puhuta.

## 2.8. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus uuden huomion kohteena

Henkilöstöjohtamisen kirjojen keskittyessä pari vuosikymmentä erityiskysymysten tarkasteluun nousi vuosituhannen vaihteessa taas tarve koota henkilöstöjohtamisen eri näkökulmia, prosesseja ja käytäntöjä yksien kansien väliin. Juhani Kauhanen kirjoitti henkilöstöjohtamisen oppikirjan *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* vuonna 1996 ja Riitta Viitala vastaavan kirjan *Henkilöstöjohtaminen* (nykyään *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä*) vuonna 1999. Aina ilmestymisestään lähtien nämä kaksi oppikirjaa ovat eri uusintapainosten ja uudistettujen painosten muodossa löytäneet tiensä henkilöstöammattilaisten koulutusmateriaaleiksi ja käsikirjoiksi. Kummankin kirjan perusidea noudattaa pitkälti Palmin ja Voutilaisen pyrkimystä kuvata henkilöstöjohtamisen kenttä kokonaisvaltaisesti, mutta verrattuna tuohon esikuvaansa kirjat ovat laajentuneet ajan saatossa käsittelemään henkilöstöjohtamisen perinteisten tehtäväalueiden lisäksi muuttuvissa toimintaympäristöissä korostuvia henkilöstöjohtamisen alueita. Uusina näkökulmina ovat tulleet mukaan talouden näkökulma henkilöstöjohtamisessa, informaatio-tekniikan rooli, kansainvälistymisen heijastukset henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöjohtamisen strategisuus. Henkilöstötyön osa-alueita alettiin käsitellä prosesseina ja käytäntöinä, jotka on kytkettävä tietoisesti ja tiiviisti liiketoimintaan. Myös henkilöstöjohtamisen organisointi ja funktion toiminta ovat



tarkastelun kohteena. Nämä kirjat on kirjoitettu ennen muuta organisaatioiden johdon ja henkilöstöjohdon näkökulmasta, vaikka taustalla onkin tietoisuus henkilöstötyön toteutusvastuun siirtymisestä entistä enemmän esimiehille.

Esimiesten tärkeä rooli henkilöstötyön toteuttajana on ollut esillä eri teemoja esittelevissä henkilöstöjohtamisen kirjoissa vuosikymmenten ajan. Esimiesten henkilöstötyön määrä ja sisältö monipuolistui käytännön työelämässä etenkin henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien kehityksen myötä 1990-luvulta lähtien. Esimies pystyi nyt hoitamaan entistä enemmän myös henkilöstöhallinnon rutiineja reaaliaikaisesti henkilöstörajapinnassa. Esimiesten vahvistuvaan HR-rooliin tarttui Martti Helsilä vuonna 2002 kirjassaan *Käytännön henkilöstötyö* ja uudistaessaan sen vuonna 2009 muotoon *Henkilöstöasioita esimiehille*. Hän oli ollut mukana jo 1970-luvulla kirjoittamassa työnantajajärjestöjen julkaisemaa *Henkilöstöhallintoa esimiehille*. Helsilän kirja konkretisoi muun muassa sen, miten laajan henkilöstöjuridiikkaan liittyvän osaamisvaateen esimiehet kohtaavat henkilöstötyöhön liittyvissä vastuissaan.

Henkilöstöjohtaminen oli 2000-luvulle tultaessa varsin ristiriitaisessa tilanteessa. Samalla kun informaatioteknologian myötä henkilöstötyötä siirrettiin esimiehille ja henkilöstölle itselleen, henkilöstöosastoja monin paikoin supistettiin. Ydinkyvykkysajattelu ja tehokkuuden tavoittelu vahvistui myös henkilöstöjohtamisessa ja palveluja – esimerkiksi rekrytoinnissa, osaamisen kehittämisessä, ulkoistuksissa ja hyvinvointipalvelujen alueella – alettiin yhä määritetä enemmän hankkia ulkoa ostopalveluina. Työntekijöiden vuokraus alkoi nopeasti yleistyä, jolloin heidän osaltaan myös henkilöstöasiat siirtyivät vuokraavien yritysten hoidettaviksi.

Henkilöstöä pidettiin organisaatioiden tärkeimpänä menestystekijänä, mutta samalla haluttiin jatkuvasti ja kaikin keinoin minimoida henkilöstökustannuksia. Yhtäältä hyvien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon pidettiin tärkeänä ja sitä edistettiin palkitsemis- ja muilla sitouttavilla henkilöstökäytännöillä. Toisaalta henkilöstövoimavaroilta odotettiin mahdollisimman suurta joustavuutta, minkä vuoksi rekrytointeja välteltiin niin pitkään kuin mahdollista ja ulkopuolisten palvelujen ja vuokratyövoiman käyttöä lisättiin.

Alkoi korostua voimakas tarve nostaa henkilöstöjohtaminen uudella tavalla strategiseen ja arvopohjaiseen keskusteluun. Yhtenä näiden näkökulmien avaajana ilmestyi vuonna 2004 Tapio Aaltosen, Mikko Luoman ja Raija Rautiaisen kirja *Vastuullinen johtaminen – inhimillistä tuloksentekoa*, joka korostaa kolmen yhtäaikaisen hyveen – pitkäjänteisyyden, kokonaisvaltaisuuden ja läpinäkyvyyden – tärkeyttä nykyaikaisessa henkilöstöjohtamisessa.

Laaja-alaiseen henkilöstöjohtamisen roolia pohtivaan keskusteluun osallistui käytännöllisemmällä tasolla myös Martti Helsilän ja Sari Salojärven vuonna 2009 toimittama kirja *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*.

Kirjan kirjoittajiksi kutsuttiin asiantuntijoita käsittelemään henkilöstöjohtamisen perusprosesseja strategisesta näkökulmasta, henkilöstöstrategiaa, kansainvälistymisen heijastuksia strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöjohtamisen arvopohjaa. Viimeksi mainittu voidaan nähdä yhtenä vastavetona pari vuosikymmentä jatkuneelle tuottavuus- ja tehokkuuspyrkimykselle henkilöstöjohtamisen kentässä.

Samalla kun suomalainen henkilöstöjohtamisen kirjallisuus on eri teemojen tarkastelun kautta kehittynyt noin viisikymmenvuotisen historiansa ajan, on kokonaisvaltaisuuden painottamisen ympyrä taas sulkeutunut. Monissa organisaatioissa henkilöstötyön suurimpana haasteena ei ole niinkään yksittäisten osa-alueiden hiominen huippuunsa, vaan liiketoimintastrategiaa tai perustehtävää tukevan henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden hallinta. Henkilöstöjohtamisen arsenaalia olisi kyettävä joustavasti ja tasapainoisesti käyttämään erilaisissa tilanteissa niin että organisaatio menestyy tavalla, joka kestää eettisen tarkastelun. Tämä ei vaadi kaikkien henkilöstökäytäntöjen viemistä ideaalimallien tasolle. Henkilöstöjohtamisen ryhmä HENRY ry on muun muassa korostanut, että tärkeää on ”riittävän hyvien” henkilöstökäytäntöjen hallinta koko henkilöstöjohtamisen kentän laajuisesti.

## 2.9. Onko siis olemassa suomalaista henkilöstöjohtamista?

Palaamme nyt alussa esittämäämme kysymykseen erityisen suomalaisen henkilöstöjohtamisen olemassaolosta. Tässä tekemämme tarkastelu nosti esiin erillisinä aikaan sidonnaisina painoituksina seuraavat suomalaisen henkilöstöjohtamisen piirteet:

- Henkilöstöjohtamisen hahmottuminen osana hallinnon rationalisointia (1960-luvun loppupuoli)
- Järjestelmällisen ja ammattimaisen henkilöstöjohtamisen kehittyminen (1970-luvun alkupuoli)
- Yhteistoiminnan vakiintuminen osaksi henkilöstöjohtamista (vähitellen 1960-luvulta 1970-luvun loppupuolelle)
- Henkilöstöjohtamisen taloudellisten vaikutusten korostuminen (1980-luvun alkupuoli, myös 1990-luvun loppupuoli)
- Osaamisen korostuminen henkilöstöjohtamisessa (1990-luku ja 2000-luvun alku)
- Suorituksen johtaminen henkilöstöjohtamisessa (1990-luvun loppupuoli ja 2000-luvun alku)

- Henkilöstöjohtamisen laajeneminen työhyvinvointiin (2000-luvun ensimmäinen vuosikymmen)
- Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden ja liiketoimintakytkennän korostuminen (1990-luvun loppupuoli ja 2000-luvun ensimmäinen vuosikymmen).

Heijastavatko nämä painotukset sitten suomalaisten omista tarpeista kumpuaava kehitystyötä, muualta omaksuttua ajattelua vai näiden yhdistelmää? Näkemyksemme mukaan tietoisien henkilöstöjohtamisen voimistuminen Suomessa 1960-luvun aikana ei ollut seurausta mistään kansallisesta havahtumisesta maailmalla voimistuvaan ihmisten toimintaa työyhteisöissä painottavaan liikehdintään, vaan yksinkertaisesti pyrkimystä parantaa organisaatioiden toimintaa myös muiden kuin suoraan tuotantoon liittyvien näkökohtien avulla. Järjestelmällisyyden, tehokkuuden ja vastuun kantamisen – joskin myös käskyttävän johtamisen – periaatteet olivat tulleet koetelluiksi ja vahvistuneet sotavuosien aikana ja niiden levittäytyminen työorganisaatioihin loi pohjaa orastavalle henkilöstöjohtamiselle. Erityisesti teknologian kehityksestä johtuva työn muutos ja palvelusektorin laajeneminen havahduttivat kiinnittämään uudenlaista huomiota henkilöstön rooliin menestyksen aikaansaajana organisaatioissa. Ruotsista samoihin aikoihin levinneet ajatusmallit osuivat sopivaan aikaan. Henkilöstöjohtamisen perustoiminnot olivat toki hahmottuneet jo varhain, mutta vasta 1970-luvulle tultaessa niille oli muodostunut Suomessa vakiintunut käsitteistönsä, johon oli haettu aineksia myös kansainvälisestä kirjallisuudesta.

Selvimmin kotimaisena henkilöstöjohtamisen sovelluksina voitaneen pitää yhteistoimintaa säätelevää mallia, vaikka sen varhaiset vaikutteet olivatkin kotoisin muualta pohjolaista. Henkilöstöjohtamisen nuorelle ammattikunnalle yhteistoiminta antoi työpaikoilla uudenlaista roolia, joka otti etäisyyttä edeltävien vuosien mekanistisiin painotuksiin henkilöstötyössä. Samalla henkilöstöjohtamiseen alusta lähtien kiinteästi kuulunut rationalisointitoiminta alkoi selvästi laimentua, eikä se enää 1990-luvun aikana yleistyneissä henkilöstöjohtamisen osa-alueiden tarkasteluissa tullut juurikaan esille. Työpaikkatasoista järjestelmällistä tuottavuuden kehittämistä on monissa yhteyksissä pidetty laiminlyötynä johtamistyön alueena, eikä henkilöstöjohtamisen ammattikunta ole tätä puutetta ollut poistamassa.

Suomalaiseen henkilöstöjohtamiseen antoi poikkeuksellisen vahvaa sisältöä 1990-luvun resurssilähtöisyyteen liittyvä osaamisen merkityksen korostaminen. Tämä pitkäksi venähtänyt kehitysvaihe edisti henkilöstöjohtamisen ammattikunnan jakautumista yhtäältä kehittäjiin ja toisaalta hallinnoijiin. Monissa organisaatioissa tuo jakolinja alkoi näkyä yhtenäisen henkilöstöfunktion hajoamisena ja kahden erilaisen vaikutuskanavan muodostumisena

johdon ja henkilöstön välille. Samaan aikaan kirjallisuudessa voimistunut henkilöstöjohtamisen osa-alueiden painottaminen ei myöskään helpottanut asiaa. Vasta 2008 käynnistyneen talouden matalasuhdanteen mukanaan tuomat lukuisat YT-neuvottelut ja henkilöstövähennykset ovat taas pakottaneet yhtenäistämään HR-funktioita sisäisesti. On yhä vähemmän mieltä yhtäällä keskittyä kompetenssivajeiden analysoimiseen ja poistamiseen kehitysohjelmien avulla ja toisaalla työelämän sopimuksiin ja juridiikkaan nojaamalla käydä kauppaa henkilöstön edustajien kanssa toimintatapojen vähittäisestä muuttamisesta.

Työhyvinvointi on mielenkiintoinen tulokas vahvasti esillä olleiden henkilöstöjohtamisen osa-alueiden joukossa. Se saattaa integroivan luonteensa takia olla myös yksi syy henkilöstöfunktioiden sisäiseen yhdentymiskehitykseen organisaatioissa. Työhyvinvointitrendin laajuus Suomessa, kuten muuallakin Pohjoismaissa, on helposti ymmärrettävissä yhtenä hyvinvointiyhteiskunnan vahvojen arvojen heijastumana. Henkilöstöjohtamisen vientituotetta työhyvinvointitoiminnasta ei kuitenkaan ole ainakaan toistaiseksi tullut.

Suomalaisen henkilöstöjohtamiskirjallisuuden etenemisessä kohti liiketoimintakytkennän ja henkilöstöjohtamisen tuottaman lisäarvon painottamista on nähtävissä paljon kansainvälisiä vaikutteita. Strategisen henkilöstöjohtamisen esiintulo tapahtui Atlantin molemmin puolin jo 1980-luvulla, mutta sitä korostava kirjallisuus oli pitkään enemmän teoreettisia näkökulmia kehittävä kuin käytännöllisiä tартtumapintoja tarjoavaa. Resurssilähtöisyyden ajatus sai kylläkin nopeasti jalansijaa Suomessa, mutta ei niinkään siksi,

että sen olisi ymmärretty antavan radikaalisti uusia näkökulmia organisaatioiden strategiseen johtamiseen, vaan siksi, että sen koettiin korostavan meille sopivalla tavalla ihmisten roolia työpaikkojen tärkeänä voimavarana. Henkilöstöfunktion ja -ammattilaisten strategisen partnerin rooliin meillä sen sijaan tartuttiin innokkaasti ja alkuperäiskirjoitusten hengen mukaisesti – ehkä joskus liiankin yksipuolisesti strategisuutta peräänkuuluttaen ja alleviivaten.

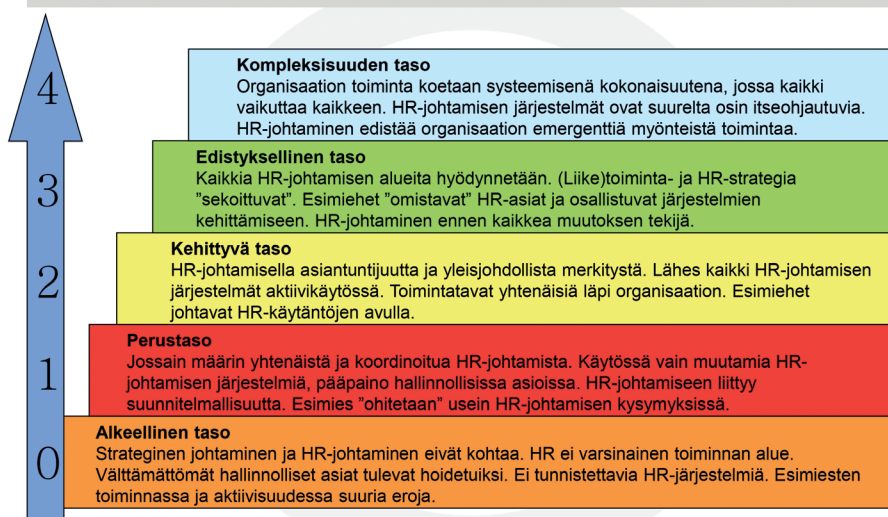
Artikkelimme pääotsikon kysymykseen sopivimmaksi vastaukseksi sopii parhaiten jälkimmäisin vaihto-

ehto: henkilöstöjohtaminen Suomessa on muotoutunut yhdistelmänä täällä ja muualla kehitetyistä periaatteista, malleista ja käytännöistä. Yhdisteleminen ei ole niinkään tapahtunut tietoisesti liittämällä yhteen erilaisia elementtejä, vaan erilaiset henkilöstöjohtamisen ilmenemismuodot ovat tulleet yhdistyneeksi omintakeisella tavalla, jonka tulkitseminen vaatii ymmärrystä suomalaisen yhteiskunnan ja johtamistoiminnan laajoista kehityskaarista ja

*”Henkilöstöhallinnon onnistuneisuuden ratkaisee viime kädessä henkilöstön motivoituneisuus.”*

Felix Björklund, toimitusjohtaja, IBM (1984)

## Henkilöstöjohtamisen uusi kehitysportaikko



**Henkilöstöjohtamisen kehitysportaikko Mikko Luoman mukaan, teoksessa Helsilä, M. ja Salojärvi, S. (toim.) (2009): Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt.**

piirteistä. Suomalaisesta henkilöstöjohtamisesta on kehkeytynyt hyvä ja kansainvälisessä vertailussa mitat täyttävä kokonaisuus, jonka kykyyn uudistaa itseänsä tulevinakin vuosikymmeninä on syytä vahvasti uskoa.

Toivomme, että olemme onnistuneet valottamaan suomalaisen henkilöstöjohtamiskirjallisuuden runsautta ja monipuolisuutta. Pahoittelemme, että hyviä henkilöstöjohtamiseen vaikuttaneita kirjoja on käytännön syistä vääjäämättä jäänyt huomion ulkopuolelle. Jokainen niistä on ollut luomassa käsitystämme henkilöstöjohtamisesta ja sen kehittämisen suunnista. Rohkaisemmekin suomalaisia henkilöstöjohtamisen osaajia kirjoittamaan käytännön henkilöstötyön kehittämistä tukevia kirjoja myös tulevaisuudessa.

Lopuksi onkin syytä luoda katse henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen. Mitkä voisivat olla niitä henkilöstöjohtamisen haasteita, joihin kirjallisuudessakin seuraavaksi olisi syytä tarttua? Ensimmäiseksi on syytä nostaa esille tarve ketteriin, joustaviin ja tarvelähtöisiin henkilöstöjohtamisen ratkaisuihin. Menneiden vuosikymmenten geneeriset ja raskaat henkilöstöjohtamisen mallit ja järjestelmät ovat tulleet jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä tiensä päähän. Nyt tarvitaan myös kirjallisuudessa esitettyjä ideoita ja esimerkkejä uudenlaisista henkilöstöjohtamisen toteutustavoista. Toiseksi tarvitaan kirjoja, joissa uskalletaan tarttua henkilöstöjohtamisen korostuviin haasteisiin, kuten henkilöstövähennysten ja -integraatioiden hoitamiseen. Monissa yrityk-

sissä henkilöstövähennyksistä on tullut usein toistuva prosessi, johon ei kuitenkaan ole juridista ja psykologista neuvontaa lukuun ottamatta kovinkaan paljon kättä pidempää tarjolla. Myös henkilöstöjen yhteenliittäminen on yhä useamman johtajan, henkilöstöammattilaisen ja esimiehen työsarkana. Varsin yleistä on sekin, että henkilöstön keskuudessa on vaihteleva määrä vuokratyövoimaa tai alihankkijoiden työntekijöitä. Henkilöstövahvuuksien dynaamisuus on tullut jäädäkseen. Sen hallintaan tarvittaisiin myös kirjallisuuden tarjoamaa tukea. Kolmanneksi kaivattaisiin henkilöstöjohtamisen käsitteen laajentamista koskemaan organisaatioiden välisiä henkilöstöjohtamisen kokonaisuuksia. Yhä useammin asiakkaan saaman tuotteen tai palvelun valmistamiseen osallistuu useampi kuin yksi organisaatio ja arvoketjun onnistuminen edellyttää poikkiorganisaationaalista henkilöstöjohtamista. Korostuneimmillaan ilmiö näyttäytyy projektitoiminnassa. Monella toimialalla saattaa edessä olla henkilöstöjohtamisen paradigmaston muutos, jolloin henkilöstöjohtaminen on nähtävä organisaation rajoista irrallisena henkilöstökäytäntöjen ja -ratkaisujen muodostamana kokonaisuutena, joka määrittää kulloisestakin yhteishankkeesta käsin ja se neuvotellaan eri osapuolten kesken.

## Lähteet

- Aaltonen, Tapio, Luoma, Mikko & Rautiainen, Raija (2004). Vastuullinen johtaminen inhimillistä tuloksentekeä. WSOY.
- Ahonen, Guy (1998). Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Yrityksen tietokirjat.
- Flamholtz, Eric (1974). Human Resource Accounting. 2nd edition. Jossey-Bass Inc.
- Helsilä, Martti (1985). Tuloseskeisyyttä henkilöstöasioihin. Tammi.
- Helsilä, Martti (2002). Käytännön henkilöstötyö. Tammi.
- Helsilä, Martti (2006). Suoritusarviointi. Infor.
- Helsilä, Martti (2009). Henkilöstöasioita esimiehille. Otava.
- Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) (2009). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum.
- Hätönen, Heljä (1998). Osaava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden kustannus.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus.
- Kauhanen, Juhani (1996). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY.
- Kauhanen, Juhani (2010). Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor.
- Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva (2001). Strategisen osaamisen johtaminen – yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Edita.
- Koli, Paavo (1960). Organisaatio ja johtajuus: johdatus hallinnon sosiologiaan. WSOY.

- Koljonen, Niilo (1966). Työntekijä ja yritysdemokratia. Tammi.
- Lilja, Kari (1987). Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa, Hallinnon tutkimus, 6, 185–193.
- Manka, Marja-Liisa (2006). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum.
- Moilanen, Raili (2001). Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammi.
- Otala, Leenamajja (1996). Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. WSOY.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy (2003). Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY.
- Palm, Aarno & Voutilainen, Eero (1970). Henkilöstöhallinto. Gummerus.
- Rauramo, Päivi (2008). Työhyvinvoinnin portaat. Edita.
- Rautavaara, Antero (1954). Työnjohto-oppi. Tietomies.
- Rautavaara, Antero (1973). Yhteistyö ja luottamus. Tietomies.
- Rhenman, Eric (1964). Företagsdemokrati och företagsorganisation. Norstedts.
- Ruohotie, Pekka (1996). Oppimalla osaamiseen. Edita.
- Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (1999). Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita.
- Saarikko, Arvo & Voutilainen, Eero (1977). Johtaminen, yhteistoiminta ja yritysdemokratia. Ekonomia-sarja, Weilin+Göös.
- Santalainen, Timo, Voutilainen, Eero & Porenne, Pertti (1987). Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa. Ekonomia-sarja, Weilin & Göös.
- Santalainen, Timo, Voutilainen, Eero, Porenne, Pertti & Nissinen, Jouko. (1981). Tulosjohtaminen. Ekonomia-sarja, Weilin & Göös.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita (1996). Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutus-keskus.
- Schmidt, Tiina & Vanhala, Sinikka (2010). Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009: Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava.
- Svenska Arbetsgivareförening, Suomen Työnantajain Keskusliitto & Liiketyönantajain Keskusliitto (1969). Aktiivinen HR ja koko henkilöstö. Suomalaisen Kirjallisuuden Kirjapaino.
- Thorsrud, Einar & Emery, Fred (1964). Industriel demokrati. Universitetsforlaget.
- Tilastokeskus (2007). Kaskipelloilta palveluyhteiskuntaan – 90 vuotta elinkeinorakenteen muutosta. <http://www.stat.fi/tup/suomi90/helmikuu.html>
- Varila, Juha (1991). Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen. Valtion painatuskeskus.
- Viitala, Riitta (1999). Henkilöstöjohtaminen. Edita.
- Viitala, Riitta (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor.
- Waris, Heikki (1961). Suomalaisen yhteiskunnan sosiaalipolitiikka: johdatus sosiaalipolitiikkaan. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen julkaisuja 5. WSOY.
- Wiio, Osmo (1970). Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio. Ekonomia-sarja, Weilin+Göös.

### 3. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN ORGANISOINTI

*Markku Sauri*

Suosittelen lukijalle tämän kokemuseräisen tarinan rinnalla tutustumista henkilöstöhallinnon organisoinnista ja kehitymisestä kirjoitettuihin lukuihin tutkimuksiin. Aloittaa voi esimerkiksi julkaisussa Hallinnon tutkimus 3/1987 ilmestyneessä Kari Liljan artikkelista ”Henkilöstöhallinnon ammatikäytännön kehityspiirteistä Suomessa” sekä Tiina Schmidtin ja Sinikka Vanhalan ns. Cranet-projektin raportista ”Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009” (Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-115 vuodelta 2010), jotka sisältävät kuvaukset henkilöstöhallinnon piirteistä suomalaisissa organisaatioissa. Myös lukuisat henkilöstöhallinnon tieto- ja oppikirjat sisältävät vastaavia katsauksia ja käyttökelpoisia lähdeaineistoja laajempaa perehtymistä kaipaavalle.

#### 3.1. Henkilöstöosastojen synty 1960- ja 1970-luvuilla

Suomalaisiin organisaatioihin alettiin perustaa henkilöstöosastoja pääosin vasta 1960-luvulta alkaen. Suuret yritysorganisaatiot näyttivät esimerkkiä ja seurasivat puolestaan ulkomaisia, usein Yhdysvalloista tai Ruotsista peräisin olevia malleja. Henkilöstöosastojen perustaminen kiihtyi 1970-luvulle tultaessa ja myös yhä useampi suuri julkinen valtion ja kuntien organisaatio kokosi henkilöstöhallinnon tehtävät yhteen.

Pienet yksityiset yritykset ja julkiset organisaatiot vahvistivat myös omaa henkilöstöosaamistaan spesialisteja palkkaamalla, mutta henkilöstöosaston



perustaminen kävi mahdolliseksi vasta organisaation koon kasvaessa useisiin satoihin työntekijöihin. Henkilöstöasioiden vastuu oli aikaisemmin pitkään osa toimitusjohtajan tai jonkun muun ylimmän johdon edustajan tehtävänä. Yksityissektorilla tyypillisesti talouspäällikön, konttoripäällikön tai sosiaalipäällikön vastuulla ja julkisella sektorilla yliohtajan, hallintojohtajan tai toimistopäällikön vastuulla.

Syyt henkilöstöhallinnon organisaatioiden kehittämiseen tulivat yhteiskunnallisesta kehityksestä niin lainsäädännössä kuin työmarkkinatoiminnassakin. Organisaatioiden kasvu ja ammattiliittojen toiminnan voimistuminen työpaikoilla nopeutti henkilöstöasioiden kokoamista yrityksissä. Vielä 1960-luvulla yritysten henkilöstöhallinto Suomessa koostui pääosin henkilöstöpalveluista, joita sosiaalipäälliköt ohjasivat, työhönotosta ja palkkahallinnosta. Nämä olivat perustehtäviä, jotka joka tapauksessa oli hoidettava ja joiden käytäntöjä oli yhdenmukaistettava.

Työehdot pyrittiin hoitamaan mahdollisimman pitkälle työmarkkinoiden keskusjärjestöjen tasolla, jolla valtakunnallisista työehtosopimuksista kannettiin vastuu. Yksityissektorissa työnantajien keskusliitot STK ja LTK, valtionhallinnossa valtiovarainministeriön palkkaosasto ja kunnallishallinnossa kuntien kolme keskusjärjestöä (Kaupunkiliitto, Maalaiskuntien liitto ja Finlands svenska kommunförbund) edustivat työnantajaorganisaatioita. Palkansaajien keskusjärjestöinä toimivat SAK, TVK ja Akava ja sittemmin STTK.

Työehtoasioissa merkittävä tapahtuma oli ollut ns. tammikuun kihlaus jo vuonna 1940 talvisodan aikana, jolloin työnantajien keskusjärjestö STK ja työntekijöiden keskusjärjestö SAK hyväksyivät toisensa neuvottelukump-paneiksi työmarkkinoita koskevissa kysymyksissä. Suomalaisen sopimustyhteiskunnan voi katsoa alkaneen tästä julistuksesta, vaikka esimerkkejä työehtotoiminnasta yrityksissä oli jo aikaisemminkin. Yksityistä sektoria koskeva työehtosopimuslaki tuli voimaan vuonna 1946 ja julkista sektoria koskeva virkaehtosopimuslaki (valtio ja kunnat) vuonna 1970 ja (kirkko) vuonna 1975. Suomalainen työehtosopimusjärjestelmä (vastaavasti virkaehtosopimusjärjestelmä) perustuu tähän lainsäädäntöön myöhemmin tehdyine muutoksineen.

Henkilöstötoiminnon nopea kasvu perustui suomalaisen yhteiskunnan, sen sosiaaliturvan ja työlainsäädännön voimakkaaseen kehittämiseen erityisesti 1970- ja 1980-luvuilla. Tuon ajan henkilöstöammattilaiset tunsivat varmasti Aarno Palmin ja Eero Voutilaisen vuonna 1970 julkaiseman oppikirjan ”Henkilöstöhallinto”, jossa pyrittiin esittämään henkilöstöhallinnon ammattikäytännön periaatteet ja tehtävät yhtenäisen viitekehyksen puitteissa. Merkittävä ohjeisto oli Suomen Työnantajain Keskusliiton STK:n 1970-luvun alkupuolella Eero Voutilaisen johdolla julkaisema laaja henkilöstöhallinnon

kirjasarja. Kirjoilla oli suuri merkitys yritysten ja myös julkisten organisaatioiden toimintatapoihin ja henkilöstöhallinnon kehittämiseen.

Palm ja Voutilainen ryhmittelivät organisaation henkilöstötehtävät kahdeksaan ryhmään seuraavasti: henkilöstösuunnittelu, henkilöstöhankinta, palkkahallinto, henkilöstön perehdyttäminen, koulutustoiminta, sisäinen tiedotustoiminta, henkilöstöohjaus ja henkilöstöpalvelu. Tämä jako toimi pitkään henkilöstöosastojen rakenteen ja henkilöstötyön organisoinnin mallina.

Henkilöstöhallinnon merkitys kokonaisuutena kasvoi myös tulopoliittisen sopimusmenettelyn alkaessa vuonna 1968 ns. Liinamaa 1 sopimuksesta. Tupot kattoivat palkkaratkaisujen lisäksi yleistä henkilöstöpolitiikkaa koskevia työmarkkinasopimuksia ja sosiaalipoliittisen lainsäädännön valmistelua koskevia sitoumuksia. Nämä johtivat henkilöstöhallinnollisen erityisasiantuntemuksen vahvistamiseen ja organisaatiokohtaisten sopimusten täytännönpäytä- ja soveltamisneuvottelujen lisääntymiseen organisaatioissa.

Oppia henkilöstöhallinnon organisoinnista otettiin Yhdysvalloista, kansainvälisistä yrityksistä ja erityisesti myös Ruotsista sekä kollegaorganisaatioiden että ammattikirjallisuuden kautta. Läheiset ammatilliset suhteet olivat leimallisia 1970–1980 -luvuilla suomalaisten ja ruotsalaisten organisaatioiden kesken. Pohjoismaiset konferenssit tarjosivat hyvät mahdollisuudet myös henkilöstöjohtamisen kokemuksen vaihdolle naapurien kesken.

### 3.2. Henkilöstöosastoa perustamassa

Pysäköin auton Helsingin yliopistollisen keskussairaalan HYKSin hallintokeskuksen eteen aamulla 16. päivä marraskuuta vuonna 1981. Oli ensimmäinen työpäiväni yliopistosairaalan ensimmäisenä henkilöstöpäällikkönä. Sairaalan keskushallintoon oli juuri ajan oppien mukaan perustettu henkilöstöosasto, jonka toiminnot oli koottu hallinto-, talous- ja lääketieteelliseltä osastolta. Tehtäväkseni annettiin näiden toimintojen yhteensovittaminen, täydentäminen ja kehittäminen osana sairaalan keskushallintoa.

Haaste oli huomattava. Kyse oli noin 8500 henkilön muodostamasta työvoimavaltaisesta asiantuntijaorganisaatiosta, jonka suurin kuluerä oli henkilöstömenot. HYKS oli Suomen terveydenhuollon ”lippulaiva”, jonka miehistö koostui lukuisista ammattiryhmistä lääkäreistä hoitajiin ja tutkijoista lähettiin asti. HYKS toimi Helsingin yliopiston tutkimus- ja opetussairaalan, joten hyvä yhteistyö yliopiston lääketieteellisen tiedekunnan kanssa oli välttämätöntä. Omistajavaltaa kuntayhtymässä käyttivät Uudenmaan kunnat, joten niidenkin näkemyksistä henkilöstöhallinnosta oli oltava tietoinen.



Toimistopäälliköt tulivat uuden henkilöstöpäällikön "käskynjaolle" joulun alla. Henkilöstöosaston esimiehet ottavat säännölliset tapaamiset pysyväksi tavaksi. Henkilöstöpäällikkö Markku Saurin kanssa vas. työsuojelupäällikkö Matti Laaksonen, koulutuspäällikkö Heikki Paavilainen, työterveysosaston osastonylilääkäri Paavo Mäkelä, työterveysosaston lääkäri Sointu Kalima, työvoimasihteeri Urpo Kaijala ja henkilöstöasiaintoimiston toimistopäällikkö Matti Wilkman.

Kuva 1: HYKSin henkilöstöosaston toimistopäällikkökokous joulukuussa 1981 (kuva julkaistu HYKSin henkilöstölehti "KeHYKSissä")

Erikoissairaanhoidon ja opetuksen lisäksi omana työnä hoidettiin mm. hallinto, talous, suunnittelu, tieto- ja lääkintätekniikka, lääkehuolto, rakentaminen, tekninen huolto, kuljetus, hankinta, siivous, ravitsemus ja pesulatoiminnot. Henkilöstöhallintoa oli siis hoidettava ikään kuin konsernissa, jossa useiden toimialojen tarpeet saattoivat olla keskenään hyvinkin eriytyviä. Samanlainen tilanne vallitsi monissa suurissa yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa.

Tärkeimpänä vaatimuksena henkilöstöpäällikölle oli esitetty hyvää perehtyneisyyttä työlainsäädäntöön, työmarkkinoiden sopimustoimintaan ja neuvottelujärjestelmään. Tämä vastasi henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon yleisiä osaamisvaatimuksia erityisesti 1970-luvulla. Henkilöstöpäällikkö oli tyypillisesti korkeakoulututkinnon suorittanut henkilö (juristi, VTK, HTK, KTM jne.) tai kokenut hallintoasiantuntija.

Talossa oli vahvat ammattiliitot ja niillä luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. Ajan tapojen mukaan työmarkkinaosapuolet olivat vaikutusvaltaisia ja pyrkivät ohjaamaan voimakkaasti työ- ja virkaehtoja sekä henkilöstöpolitiikkaa. Oli luotava henkilöstöpäällikön roolikuva, henkilöstötoimen prosessit ja henkilöstöpolitiikan linja. Oma kokemukseni 1970-luvulta työmarkkinajärjestelmästä ja valtakunnallisesta neuvottelutoiminnasta tulisi testattua.

*Esimerkki 1: Uutta työhuonettani tarkastaessani varustus näytti hyvältä. Huomasin kuitenkin, että kunnollista laskukonetta ei työpöydältä löytynyt. Niinpä soitin talon hankintayksikköön ja pyysin toimitamaan. Langan päässä ollut hankintapäällikkö kysyi epäuskoisena: ”Etkös Sinä ole henkilöstöpäällikkö?” Siitä se roolin rakentaminen alkoi; sain perustella, mitä henkilöstöpäällikkö tekee laskukoneella ja niin työpöydän varustus tuli kuntoon. Laskukoneelle tuli vuosien varrella runsaasti käyttöä henkilöstömenojen vuosibudjetoinnin, sekä palkka- ja työehtoneuvottelujen työkaluna. Joskus kohtasin organisaatiossa myös aitoa epätietoisuutta siitä, edustaako henkilöstöpäällikkö työnantajaa, henkilöstöä vai jotakin ihan muuta.*

Henkilöstöosasto rakentui aluksi seuraavien tehtävien ympärille: virka- ja työehtoasiat, sopimusneuvottelut, työvoima- ja eläkeasiat, koulutusasiat, työterveydenhuolto ja työsuojelu. Myöhemmin osastoon yhdistettiin talousosastoon kuulunut palkanlaskenta ja tehtävät lisääntyivät mm. henkilöstöhallinnon tietojärjestelmillä ja yhteistoiminta-asioilla (YT). 1990-luvulla työvoima-asiat laajenivat koko sairaalan työhönottotoiminnan koordinointiin ja koulutus henkilöstön ja työyhteisön kehittämiseen sekä henkilöstöhallinnon konsultointiin toimintayksiköissä.

Henkilöstöosaston henkilöstömäärä oli aluksi noin 35 ja myöhemmin suurimmillaan lähes 60 henkilöstöammattilaista, mutta rakennemuutosten seurauksena jo 90-luvun lopussa selvästi pienempi.

### 3.3. Henkilöstöhallinnon toimintatapa ja rakenne 1980-luvulla

Organisaatioiden toimintatapa oli 1970- ja 1980-luvuilla vahvasti keskitetty, keskushallinnon ohjaama. Henkilöstöpäällikkö saattoi päättää keskushallinnon edustajana monista toimintayksiköiden työehdoista ja henkilöstöasioista, ellei päätösvaltaa ollut pidätetty johtoryhmälle tai ylimmälle johdolle. Linjaorganisaation päätösvalta henkilöstöasioissa oli rajallista lukuun ottamatta normaalia työnjohtoa ja siihen kuuluvia vastuita ja velvoitteita. Henkilöstöpäällikkö ei yleensä tuohon aikaan ollut organisaation johtoryhmän jäsen, vaikka poikkeuksiakin tästä runsaasti löytyi.

*Esimerkki 2: HYKSin henkilöstöpäällikkö oli johtoryhmän jäsen ja esitteli pääsääntöisesti henkilöstöasiat hallitukselle. Toimivaltaan kuului päättää monista palkkaukseen, työ- ja virkaehtoihin, sopimustulkintoihin ja järjestöjen kanssa käytäviin neuvotteluihin liittyvistä*

*asioista niin koko organisaatiota koskevissa kuin linjaorganisaatio-takin koskevissa asioissa. Nimenomaan työehtoja koskevissa asioissa henkilöstöpäälliköllä oli valtaa, joka perustui työlainsäädännön ja työmarkkinasopimusten keskitettyyn toimeenpanoon ja valvontaan koko organisaatiossa.*

Vastaava rooli oli monilla muillakin keskushallintoyksiköiden päälliköillä, esimerkiksi talousjohtajalla, atk-päälliköllä, hankintapäälliköllä jne. Roolia kuvattiin joskus ”sheriffiksi”, jonka rooli oli valvova ja järjestystä pitävä. Linja-johdon kanssa rooli saattoi johtaa vastakkainasetteluun, kun linjan toiminnal-liset tarpeet eivät kohdanneet keskushallinnon periaatteiden tai rahoituksen kanssa. Linjan taloudellisen päätöksenteon rajat olivat ahtaat, jolloin myös keskushallinnon talousjohtaja sai pöydälleen linjan pienehkötkin tarpeet. Toimintatapa ylläpiti jännitettä keskushallinnon ja linjaorganisaation välillä.

Koska henkilöstöhallinnon tehtäväkokonaisuus oli laaja ja spesiaaliasi-antuntemusta vaativa, henkilöstöpäälliköiden ja muiden henkilöstöasian-tuntijoiden valta suhteessa organisaation yläjohtoon ja toimintayksiköiden linjajohtoon kasvoi. Valta perustui suurelta osin työ- ja sosiaalilainsäädännön ja työmarkkinasopimusten asiantuntevaan hallitsemiseen, kumppanuussuh-teeseen työmarkkinaosapuolten kanssa ja neuvottelutaitoon. Toisaalta asian-tuntija-asema merkitsi isoa vastuuta erityisesti palkka- ja muista työehdoista ja sen vastuun kannossa henkilöstöpäälliköt usein olivat kovin yksin.

Löytyy esimerkkejä organisaatioista, joissa kiistat ammattiliittojen kanssa esimerkiksi palkkauksesta tai työaikajärjestelmistä johtivat ammattiliittojen vaatimuksiin jopa henkilöstöpäällikön erottamisesta tai vaatimuksiin ylä-johdon väliintulosta neuvotteluihin. Henkilöstöpäällikköä saatettiin henki-lökohtaisesti syyllistää noudatetusta henkilöstö- ja palkkapolitiikasta, joka noina vuosina perustui vahvasti valtakunnallisiin työ- ja virkaehtosopimuk-siin. Julkisissa organisaatioissa ammattiliitot hakivat tukea hallituksissa ja valtuustoissa istuvilta poliitikoilta vaatimuksilleen ja yläjohto joutui tasapai-noilemaan poliitikkojen ja ammattiliittojen paineessa. Henkilöstöpäällikkö saattoi todella olla yksin.

Luottamusmiestoimintaa, työsuojelutoimintaa ja YT-menettelyä koskevat työmarkkinasopimukset vahvistivat järjestöjen luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen valtaa ja roolia henkilöstöosastojen paikallisina neuvot-telukumppaneina. Järjestöjen toimeenpanemat lakot työpaikoilla nostivat henkilöstöosastot ”temppelinharjalle” vaikeiden tilanteiden johtamisessa. Henkilöstöpäälliköt ja ammattiliittojen lakkopäälliköt saivat istua monet yhteiset palaverit työriitojen päättämiseksi sopimuksiin. Henkilöstöosastot kasvoivat, monipuolistuivat ja ammatillistuivat.

Toimintaympäristön kehityksen vuoksi henkilöstöhallinto myös ”hallinnolistui” ja ”byrokratisoitui”, mikä johti ajan myötä jännitteisiin linjajohdon roolin ja toimivaltuuksien kanssa. Organisaatioiden toimintojen monipuolistuminen ja tuotannon tarpeet haastoivat keskushallinnon vallankäytön tulosvastuuta ottavissa toimintayksiköissä. Kärjekkäimmin tämä näkyi useista liiketoiminta-alueista koostuvissa ja useilla toimialoilla toimivissa yhtymätyyppisissä organisaatioissa.

Keskushallinnon toimintatapa muuttui myöhemmin merkittävästi johtamis- ja organisointimallien kehittymisen myötä. Merkittävin muutoksen generaattori oli tulosjohtamisajattelu ja tulosityksikköorganisaatioon siirtyminen.

### 3.4. Johtamisen ja palvelun kehittyminen uudistaa henkilöstöhallintoa

Organisaatiot kävivät 1980-luvun lopulla ja 1990-luvulla läpi suurta muutosta, jonka taustalla olivat kansainvälistyminen, tietotekninen kehitys, palvelu- ja laatuajattelu sekä tavoite- ja tulosjohtamisen mallien omaksuminen ensin yritysten ja sitten julkisten organisaatioiden toiminnassa. Kun vielä pitkälle 1980-luvulle asti henkilöstöhallinnon vahvin ohjausvoima tuli työmarkkinajärjestelmästä, alkoi ohjausvoima siirtyä organisaatio- ja toimialakohtaisiin tekijöihin, joilla oli suora vaikutus yritysten ja organisaatioiden toimintakykyyn, tuloksellisuuteen ja menestykseen.

Omassa henkilöstöpäällikkötyössäni 1980-luvulla havaitsin, että edellisen vuosikymmenen aikana hankkimani lainsäädäntö-, työmarkkina- ja neuvottelukokemus oli käymässä kapeaksi työ- ja elinkeinoelämän muutoksesta johtuen. Hakeuduin Johtamistaidon opiston henkilöstöhallinnon päällikkökurssille, joka oli ensimmäisiä henkilöstöjohtamisen pitkiä täydennyskoulutusohjelmia Suomessa. Näkökulma avartui henkilöstöhallinnosta henkilöstöjohtamiseen, jolla opilla oli suuri merkitys työn sidosten ymmärtämiseen ja tulossa olevien muutosten kohtaamiseen.

*Esimerkki 3: Ajan ilmiöitä kuvaa se, että hakeutuessani koulutuksen jälkeen Henkilöstöhallinnollisen yhdistyksen jäseneksi, yhdistys pohti aikansa, voidaanko jäseneksi hyväksyä julkisen organisaation henkilöstöpäällikköä vai pitääkö vain yritysten henkilöstöpäälliköt katsoa tulosvastuuisiksi toimijoiksi henkilöstöhallinnossa. Jäsenyyshakemus kuitenkin hyväksyttiin – lieneekö syy ollut hakijan tehtävä pääkaupunkiseudun yhden suurimman työnantajan palveluksessa.*



Vielä tähän aikaan myös koulutuspäälliköillä oli oma yhdistyksensä (ja julkisen sektorin koulutuspäälliköillä aivan omansa), mikä osoittanee, että henkilöstöhallinnon kokonaisuutta organisaatioiden tehtäväkentässä ei oikein sisäistetty. Vasta HENRYn perustaminen v. 1990 sai henkilöstöpäälliköt ja koulutuspäälliköt yhdistystasolla saman ammatillisen pöydän ääreen. Henkilöstöhallinnon näkökulma laajeni ja alkoi aikaisempaa yhtenäisempänä etsiä uutta roolia organisaatioiden ja niiden ihmisten menestystä luovana voimana. Myös henkilöstöosastojen sisällä yhteistyö henkilöstöpäälliköiden ja koulutuspäälliköiden välillä parani ja synnytti henkilöstöosastoille aikaisempaa kehittämismyönteisempää työtapaa hallinnon ja valvonnan sijaan.

Henkilöstöhallinnon paradigman voi katsoa muuttuneen 1980–1990-lukujen vaihteessa. Kysymys oli siitä, mistä henkilöstöhallinnon fokus tulee ja mitkä tekijät hyväksytään koko henkilöstöhallinnollisen toiminnan ohjausvoimiksi. Työlainsäädännöstä ja työmarkkinatoiminnasta ohjautuva henkilöstöhallinto oli pitkälti toimeenpanevaa ja yhdenmukaistavaa ja siksi sitä piti organisaatioissa ohjata keskitetysti. Ympäröivän yhteiskunnan muutos ja tulosjohtamisen konseptin omaksuminen muuttivat henkilöstöhallintoa ja sen johtamisessa tarvittavaa osaamista ja ajattelutapaa.

Tulosjohtaminen tarkoitti mm toimivallan ja vastuun siirtoa organisaation keskushallinnosta linjaan tulosityksiköille ja siten tulosityksiköiden vapauden kasvua omien toimintamallien ja ratkaisujen valintaan yrityksen strategian ja toimintatilanteiden mukaisesti. Toimivallan siirto alaspäin (delegointi) koski luonnollisesti myös henkilöstöasioita. Tulosityksikön johtajalla piti toki olla valtaa resurssien käytössä ja järjestämisessä tavalla, joka tukee tulosityksikön tuloksellista toimintaa. Tällaisia henkilöstöasioita ovat mm työn organisointi, henkilöstömitoitus ja –sijoitus, työn hallinta ja osaaminen, työajat, vuosilomien sijoitus, poissaolojen hallinta, sisäinen viestintä, yhteistoiminta ja työtyytyväisyys sekä palkitsemisen ja kannustamisen käytänteet. Toimintamallia on kuvattu termillä ”henkilöstövoimavarojen johtaminen” (Human Resource Management, HRM), jossa henkilöstöä ja sen osaamista tarkastellaan muiden resurssien rinnalla johdettavana kokonaisuutena.

Työmarkkinataustaisen henkilöstöpäällikön näkökulmasta toimivallan jako linjan kanssa saattoi merkitä koko henkilöstöhallinnon yhdenmukaisuuden vaarantamista, uhkaa oikeudenmukaisuudelle henkilöstökäytännöissä ja pelkoa lakeihin ja työmarkkinasopimukseen perustuvan henkilöstöhallinnon rapautumisesta. Myös oman osaamisen riittävyys herätti kysymyksiä. Samanlaisia ajatuksia oli järjestöjen pääluottamusmiehillä ja työsuojeluvaltuutetuilla, joten neuvottelukumppanit löysivät tässä helposti toisensa.

Toisaalta kehitys avasi koulutus- ja kehityspäälliköille uusia työmahdollisuuksia ja koulutustoiminnan merkitys myös henkilöstöosaston sisällä kasvoi. Henkilöstöasiantuntijoiden kelpoisuusehtoina alkoi enenevässä määrin näkyä koulutus- ja kehitysvalmiudet sekä käyttäytymistieteellinen koulutus- ja kokemustausta. Samoin vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky tulivat aikaisempaa voimakkaammin esille rekrytointi-ilmoituksissa.

Jotta toimivaltaa voitiin siirtää tulosityksiköiden johtajille ja esimiehille, tuli huolehtia heidän valmiuksiensa parantamisesta henkilöstöasioiden hallinnassa ja kyvystä/halusta ottaa vastuu johtamansa yksikön henkilöstöhallinnosta. Vaikeinta tulosityksiköiden johtajille oli ottaa työnantajarooli suhteessa yksikönsä henkilöstöön, siitähän henkilöstöpäällikkö oli aikaisemmin kantanut täyden vastuun. Tulosjohtamisen tarpeisiin oli myös kehitettävä henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä tukemaan hajautettua päätöksentekoa ja sen tiedon tarvetta. Henkilöstöosastoille kehitys merkitsi pakkoa koko henkilöstöhallinnon paradigman pohdintaan ja osaston rakenteen ja työtavan muutokseen.

*Esimerkki 4: Hajautetun toimintamallin tukemiseksi yliopistolliset keskussairaalat toteuttivat 1990-luvun alussa projektin henkilöstöhallinnon uuden hajautetun tietojärjestelmän rakentamiseksi. Periaatteena oli ns. client-server -tyyppinen henkilöstöosaston ja tulosityksiköt yhdistävä tietokantaratkaisu. Siinä kaikki mahdolliset henkilöstöhallinnon päätökset voitiin järjestelmän tukemana tehdä tulosityksiköissä, poistaa paperilomakkeet ja uutta tallennusta vaativa työ. Järjestelmästä voitiin saada johtamisessa tarvittavat henkilöstötiedot esimiehille, henkilöstöhallintoon ja esimerkiksi vuosittaiseen henkilöstöraporttiin. Vastaavaa kehitystyötä tehtiin monien organisaatioiden henkilöstöhallinnossa isojen tietojärjestelmätoimittajien tukemana.*

*Tulosityksiköiden esimieskunta koulutettiin järjestelmän käyttöön, organisoitiin palkanlaskennan ja työehtoneuvonnan työt kokonaan uudelleen asiakasvastuuperiaatteen mukaisesti ja uudistettiin tulosityksiköiden ja henkilöstöosaston yhteistyötapa joustavaksi palvelukonseptiksi. Lopputuloksena oli tulosityksiköiden tulosvastuun vahvistuminen, työmäärä- ja henkilöstösäästöt niin linjassa kuin henkilöstöosastollakin ja aikaisempaa virheettömämpi ja sujuvampi työprosessi. Ilman muutoksen tuskaa tämä ei tietenkään onnistunut.*



Muutoksen kivut olivat 1990-luvulla henkilöstöosastoissa kovat. Uusiksi henkilöstöhallinnon ohjausvoimiksi nousivat työmarkkinasopimusten rinnalle yrityksen/organisaation strategiat, palvelutoiminta ja asiakastytyväisyys, laadun parantamisen, palveluiden ja tuotteiden kustannus ja hintakilpailukyky markkinoilla, henkilöstön osaamisen varmistaminen ja kehittäminen strategian suuntaisesti, henkilöstön työmotivaation ja hyvinvoinnin ylläpito parhaan henkilöstön pitämiseksi ja rekrytoimiseksi jne. Tapahtui muutos valtakunnallisista kollektiivisista ohjausvoimista toimiala- ja yrityskohtaisia henkilöstöhallinnon ohjausvoimia kohden, joista paras asiantuntemus on organisaatiolla itsellään ja usein juuri sen tulostavuuksilla yksikköjohtajilla. Miten tämä asiantuntemus olisi organisoitavissa henkilöstöjohtamiseksi?

Keskushallinnon toimivaltaa henkilöstöhallinnossa siirrettiin nopeasti tuloyksiköille. Siinä missä henkilöstöosastolta puuttui osaamista linjan toiminnasta ja johtamisesta, linjajohdolta puuttui osaamista henkilöstöasioista työläinsäädännöstä ja työmarkkinasopimuksista alkaen. Tulosjohtajat tahtivat käyttää valtaa yksikkönsä henkilöstö- ja palkkapolitiikassa kun taas henkilöstöpäälliköt ja henkilöstöosastot tahtivat säilyttää yhtenäisen henkilöstöpolitiikan, henkilöstöhallinnon lain- ja työehtojen sopimustenmukaisuuden.

Linjan tulosjohtajat eivät aina olleet varautuneet niiden paineiden kohtaamiseen, jotka henkilöstöasioiden mukaanotto johtamisvastuuseen tuotti. Erityisen haastavaa oli työnantajavastuun omaksuminen osaksi omaa tuloyksikön johtamistehtävää sen sijaan, että henkilöstöpäällikkö perinteiseen tapaan olisi yläjohdon tuella kantanut työnantajavelvoitteita koskevan vastuun aina lainmukaisuudesta kustannusvastuuseen asti. Järjestöjen päluottamismiehet olivat nopeasti testaamassa tätä muutosta palkkavaatimuksilla ja arjen ongelmien esiin nostolla. Oli löydettävä uudenlainen tapa toimia yhdessä.

*Esimerkki 5: Omalta osaltani halusin parantaa osaamistani palveluliiketoiminnassa ja sen johtamisessa. Hakeuduin heti 1990-luvun alussa Lifimin järjestämään ”Palveluyrityksen johtamisen ohjelmaan”, jossa asiakaspalvelu, markkinat ja markkinointi, laadun kehittäminen, kilpailukyky ja kansainvälisyys olivat johtamisen tarkastelukulmina. Palvelujohtamisen näkökulma antoi uutta hyödyllistä ajattelutavaa henkilöstöhallinnon ja -kehittämisen organisointiin. Christian Grönroosin *Ekonomia*-sarjassa vuonna 1990 julkaissessa kirja ”Nyt kilpaillaan palveluilla” osoittautui mainioksi kehittämisohjeeksi myös henkilöstöhallinnossa.*

### 3.5. Vuosien 1991–1994 laman vaikutukset

Vuosina 1991–1994 koimme Suomessa suuren taloudellisen ja yhteiskunnallisen muutoksen korkeasuhdanteen päättyessä äkkijarrutukseen, itänaapurin hajoamiseen, viennin romahtamiseen, markan devalvoimiseen, työttömyyden ja konkurssien aaltoon. Tilanne vaikutti välittömästi myös henkilöstöhallintoon yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa. HENRYn seminaarissa Tuusulan Krapihovissa kuvasimme tilannetta ilmaisulla ”back to the basics” eli keskitytään henkilöstön sopeuttamistehtävien rinnalla henkilöstöhallinnon perustehtäviin ja rajoitetaan joksikin aikaa uuden kehittämistä.

Taloustilanteesta huolimatta toimintaa tehostavaan muutostyöhön kyettiin henkilöstöhallinnossa kuitenkin noinakin vuosina investoimaan. Kehittämisen suuntaa kuitenkin reivattiin: nyt rakenteita kevennettiin, hallintoa purettiin, delegointia ja tulosvastuuta lisättiin ja henkilöstöosaston tulosvastuun perään alettiin kysellä.

Olin vielä vuonna 1991 henkilöstöpäällikkönä ja nyt tulosjohdetussa organisaatiossa, jossa henkilöstöhallinto ja sen mukana henkilöstöosasto haki uutta roolia ja toimintamallia. Olin ollut mukana uuden johtamisjärjestelmän käytäntöön viemisessä, rakenteiden uudistamisessa, uuden henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän suunnittelussa ja muutoksen edellyttämän osaamisen kehittämistyössä. Organisaation johtoryhmän rakenne oli uudistettu painottaen aikaisempaa voimakkaammin tuotannosta vastuussa olevia tulosityksiköitä. Keskushallinto oli jaettu toisaalta suppeaksi konsernijohdoksi ja toisaalta kehittämisen- ja tukipalveluita tuottaviksi palveluyksiköiksi. Henkilöstöpäällikkö ei enää ollut johtoryhmän jäsen mutta vastasi henkilöstöosaston (Henkilöstökeskus) johtamisen lisäksi suoraan toimitusjohtajalle koko talon henkilöstöpolitiikan valmistelusta.

Henkilöstöosasto oli yhdessä muiden palveluyksiköiden kanssa määritellyt palvelunsa, selvittänyt palvelujen asiakkaat, palvelujen asiakaskohtaiset volyymit, hinnoitellut palvelunsa ja tehnyt asiakaskohtaiset vuosipalvelusopimukset tulosityksikköasiakkaidensa kanssa. Osaston budjetti muodostui asiakkaiden tilaamien palvelusopimusten perusteella. Niissä oli sovittu myös palvelun laadusta ja palveluyhteistyöstä. Henkilöstöosaston toiminta alkoi ohjautua sisäisten asiakkaiden tarpeiden perusteella. Hallintoyksiköstä oli kehittymässä palveluyksikkö. Henkilöstöhallinnon asema ja tehtävät olivat peruuttamattomasti muuttumassa ja henkilöstöpäällikön ammatti saamassa uuden strategisen sisällön.

Pohtiessani henkilöstöpäällikön työn osaamisvaatimuksia tulevaisuutta ajatellen, tulin siihen tulokseen, että henkilöstöpäälliköllä on oltava hyvät



Kuva 2: HYKSin henkilöstöosasto opettelee sisäistä markkinointia huumoria unohtamatta kesällä 1990-luvun alussa (kuva henkilöstölehti KeHYKSistä).

strategiset valmiudet toimia perinteisen henkilöstöhallinnon ja liikkeenjohdon välimaastossa. Hänen tuli kyetä vaikuttamaan toisaalta henkilöstöpolitiikan kehittämiseen strategian suuntaisesti ja toisaalta tuomaan strategiasuunnitteluun mukaan henkilöstön osaamisen, kyvykkyiden ja motivaation merkitys. Oli syytä perehtyä nopeasti konsultoivaan työtapaan ja johdon strategiaan kehittämiseen.

Tämän seurauksena työskentelin lama-ajan pahimmat vuodet 1992–94 virkavapaalla konsulttina valtionhallinnossa henkilöstöhallinnon ja johtamisen alueella. Vaikka palasinkin virkavapaan jälkeen henkilöstöpäällikkötehtävään, ”veri veti” pian takaisin koulutus- ja konsultointityöhön valtion konsultointi- ja koulutusyhteyteen.

Kaiken kaikkiaan henkilöstöyksiköt joutuivat vuosien 1991–94 jälkeen todistamaan tarpeellisuutensa ja hyväksyttämään toimintatapsansa niin organisaation yläjohdolta kuin tulosityksiköidenkin johdolta. Vanha työlainsäädäntö- ja hallintoperinne ei enää riittänyt kantamaan henkilöstöpäällikön ja henkilöstöosaston asemaa ja valtaroolia.

Henkilöstöosastojen koko pieneni, niiden osaaminen terävöityi, niiden palveluihin kohdistuva arviointi koventui ja niiden rakenne uudistui. Poh-

dittiin myös, mistä hyvä henkilöstöpäällikkö ja henkilöstöasiantuntija olisi saatavissa: organisaation ulkopuolelta henkilöstöammattilaisten piiristä vai organisaation sisältä linjajohdosta. Pohdittiin, kumpi on helpompaa opetella: henkilöstöhallinnon käytännöt vai tuotanto ja sen perusprosessit, molempien tuntemus kun oli joka tapauksessa tärkeää. Kyse oli myös henkilöstöhallinnon arvioinnista ammattina.

Lama alkoi olla ohitse vuoden 1994 aikana, talous virisi ja usko uuteen nousuun vahvistui. Henkilöstöhallinnon kehitystyö sai uuden alun ja ehkäpä jopa muutokselle paremmat lähtökohdat vaikeiden vuosien jälkeen. Avainsanat olivat nyt strategia, johtaminen, palvelu ja tuloksellisuus.

### **3.6. Strategisen henkilöstöjohtamisen rakennevaikutukset 1990–2000-luvuilla**

Vaatimukset henkilöstöhallinnon tulostavastiin perään kasvoivat tulosjohtamisen vakiintumisen, tiukan talouden ja yhteiskunnan muuttumisen vuosina. Kysyttiin, missä määrin ja miten henkilöstöosasto voi vaikuttaa tulostavien yksiköiden tai koko yrityksen/organisaation tulostavisuuteen? Kysyttiin myös, millaista tulostavasta henkilöstöosastolta voi odottaa ja millaisia olisivat henkilöstöosaston tulostamittarit? Onko tyytyminen ns. välillisiin tulostavuuksiin vai voiko henkilöstöosaston toiminnan tulos näkyä suoraan yrityksen/organisaation tulostena? Voiko yrityksen liike- ja palvelutoiminnan organisoimisessa käytettyjä periaatteita soveltaa sellaisenaan myös henkilöstöhallinnon organisointiin?

Henkilöstöosastot valmistelivat koko organisaatiota koskevia henkilöstöstrategioita ja niiden osana oman osastonsa strategiasuunnitelmia. Keskeistä oli, että henkilöstöstrategia palvelee organisaation kokonaisstrategiaa (liiketoimintastrategiaa), jolloin henkilöstöosaston toiminta kohdentuu koko organisaation tulostavisuuden ja menestyksen tukemiseen. Tässä tavoitteessa henkilöstöosaston ja linjan esimiesten yhteispeli oli erityisen tärkeää.

Henkilöstöstrategiaan fokuoituva toimintatapa kutsutaan strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi. Sen oletuksena on, että yrityksen/organisaation strategiseen suunnitteluun kytkeytyvä henkilöstöhallinto lisää organisaation tulostavisuutta ja menestystä pitkällä aikavälillä. Toimintamalli nostaa henkilöstöhallinnon roolia organisaatiossa sen työn positiivisten tulostavuuksien vuoksi. Oikein ymmärrettynä se myös korostaa osaamisen, kehittämisen, palkitsemisen, yhteistyön, työmotivaation ja työhyvinvoinnin merkitystä johdettavana ja merkityksellisenä henkilöstöasiana. Se myös suuntaa johtamista

ja esimiestyötä toimimaan positiivisten vaikutusten aikaansaamiseksi em. henkilöstöasioissa.

Parhaimmillaan liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian valmistelu tapahtui yhteisessä prosessissa, jolloin henkilöstöpolitiikan strategiset tavoitteet sisältyivät yrityksen kokonaisstrategiaan. Tämä vahvisti henkilöstöpäälliköiden roolia johtamisessa ja samalla henkilöstöosastojen asemaa organisaatioissa. Se myös avasi vähitellen strategiasuuntautuneille henkilöstöpäälliköille ovia yritysten johtoryhmiin.

Henkilöstöosastojen rakennetta uudistettiin monessa tapauksessa analysoimalla henkilöstöhallinnon osatehtäviä niiden luonteen perusteella: haluttiin erottaa toisistaan tyypilliset keskushallinnon tehtävät, tulosjohtamisvastuuseen suoraan linkittyvät tehtävät ja tyypilliset palvelutehtävät. Keskushallintotehtävät organisoitiin keskushallintoon/ytymähallintoon, tulosjohtamistehtävät mahdollisimman pitkälle osaksi tulosityksiköiden omaa toimintaa ja palvelutehtävät joko organisaation sisäisiksi palveluyksiköiksi taikka sitten ulkoa markkinoilta hankittaviksi palveluiksi. Etuna oli, että kutakin tehtäväryhmää voisi tällä pohjalla kehittää sen oman luonteen ja menestystekijöiden pohjalta ja siten parantaa kunkin kokonaisuuden toimintaedellytyksiä, tuloksellisuutta ja laatua. Monesti rakennekehittämisessä käytettiin tukena ulkopuolista konsultointia.

Vuosituhanne vaihteen tienoilla useissa suurissa organisaatioissa, alkusi yrityksissä ja myöhemmin myös julkisissa organisaatioissa, perustettiin uusi henkilöstöjohtajan tehtävä ylimpään johtoon ja johtoryhmän jäseneksi. Ratkaisulla haluttiin nopeuttaa henkilöstöhallinnon rakennemuutosta ja terävöittää strategista johtamista. Uuden henkilöstöjohtajan päätehtävänä oli organisaation strateginen henkilöstöjohtaminen, eli henkilöstö- ja liiketoimintastrategian yhteensovitus koko organisaation tasolla. Tehtävä käsitti yleensä myös sisäisinä tukipalveluina tuotettavien ja myös ulkoa markkinoilta hankittavien henkilöstöpalvelujen tilaajaohjauksen sekä muut konsernitasoiset henkilöstöhallinnon johtamisvastuut. Henkilöstöjohtaja toimi ylimmässä johdossa joko yksin tai hyvin pienen esikunnan tukemana.

Ratkaisu tarkoitti useassa tapauksessa entisen työehdoista ja työmarkkinasopimuksista vastanneen henkilöstöpäällikön aseman rajaamista ja tehtävän alistamista konsernin henkilöstöjohtajalle. Monet kivuliaat ratkaisut kuvaavat henkilöstöjohtamisen painopisteen siirtymistä työehdoista strategiseen johtamiseen ja myös henkilöstöjohtamisen osaamisvaatimusten muutosta. Muutosta voi kuvata sukupolvenvaihdokseksi henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtajalle raportoitavia sisäisiä palveluyksiköitä saattoivat työehtojen ohella olla koulutustoiminta ja yhteistoimintajärjestelmät, työterveydenhuolto, palkanlaskenta ja rekrytoinnit. Muutos näkyy edelleen rekrytointi-ilmoituksissa

esitettyinä muuttuneena henkilöstöjohtajan roolina, tehtäväkuvauksena ja osaamisvaatimuksina.

*Esimerkki 6: Satunnaisesti poimittu osa pääkaupunkiseudulla toimivan organisaation rekrytointi-ilmoituksesta vuodelta 2014*

*”Henkilöstöpäällikkönä keskeinen tehtäväsi on tukea [organisaation] tavoitteiden saavuttamista henkilöstöjohtamisen keinoin. Vastaat henkilöstösuunnittelusta ja rekrytoinneista, työsuhde- ja työnantajasasioista sekä henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisestä. Lisäksi tuet johtoa ja esimiehiä henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa sekä osallistut organisaation kehittämiseen johtoryhmän jäsenenä. Johdat henkilöstöpalvelutiimiä ja johdon tukena toimivia asiantuntijoita. Osallistut myös osana henkilöstöpäällikkötiimiä [konsernin] organisaation ja henkilöstöasioiden kehittämiseen.”*

*”Odotamme valittavalta henkilöltä useamman vuoden työkokemusta monipuolisista ja vastuullisista henkilöstö-, johtamis- ja/tai esimiestehtävistä, tehtävään soveltuvaa koulutusta, hyviä vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja sekä hyvää suomen ja englannin kielen taitoa. Tehtävässä menestyminen edellyttää strategista kehittämisotetta, organisoimistaitoja sekä vastuullista, itsenäistä ja energistä työtettä. Kokemus [toimialan] henkilöstötehtävistä ja muutostilanteiden johtamisesta on eduksi.”*

Osa henkilöstöhallinnon palvelutehtävistä pyrittiin ulkoistamaan ja hankkimaan palvelumarkkinoilta kilpailuttaen. Verkostomainen toimintatapa yleistyi koostuen kumppaneista ja alihankkijoista. Ratkaisut olivat hyvinkin erilaisia eri organisaatioissa. Vuosituhannen vaihtumisen jälkeen oli myös nähtävissä lisääntyvä määrä esimerkkejä alihankinnoiksi siirrettyjen palvelujen vetämisestä takaisin oman organisaation hoidettaviksi. Tätä tapahtui mm. tietohallinnon ja henkilöstökehittämisen tehtävissä. Kaiken kaikkiaan henkilöstöhallinnon organisointi seurasi samoja linjoja, joita organisaatio sovelsi muunkin toimintansa järjestämiseen.

Henkilöstöosastot paransivat valmiuksiaan linjaorganisaation tukemiseen ja kehittivät konsultoivaa toimintatapaa henkilöstötoimeen. Kun palkkahallinto oli työehtosopimusten palkkamääräysten toimeenpanoa, palkkausjärjestelmän kehittäminen tarkoitti kannustavuuden ja palkitsemisen lisäämistä esimiestyössä ja henkilöstöjohtamisessa. Kun työaikasopimusten toimeenpano oli työaikaa koskevien sopimusnormien noudattamista, työaikajärjestelmien



kehittämisellä pyrittiin työprosessien ja palvelun sujuvuuteen sekä henkilöstön omista tarpeista lähtevien työaikakäytäntöjen mahdollistamiseen. Kun henkilöstökoulutus oli uuden tiedon jakamista, henkilöstön kehittäminen oli vuorovaikutteista osaamisen, asenteiden ja käyttäytymisen kehittämistä tulevaisuuden tarpeita mukaisesti. Molempien näkökulmien taustalla oli sama lainsäädäntö- ja sopimustuntemus, mutta lisäksi oli opeteltava kehittämisessä tarvittava konsultoiva, asiakasta kuunteleva työtapo ja siinä tarvittava menetelmäosaaminen.

Parhaimmillaan henkilöstöosastot toimivat 2000-luvulla hyvin kehittämisorientoituneesti ja kykenivät antamaan panoksensa myös johdon ja esimiestyön kehittämiseen, suoritusten johtamiseen, tuotantoprosessien tehostamiseen, työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittämiseen ja yleensäkin hyvän työpaikan ominaisuuksien vahvistamiseen. Kysyttiin, millaista olisi hyvä henkilöstöpolitiikka ja miten sitä voisi mitata mittareilla määrittää. Syntyi organisaatioita vertailevaa kilpailua parhaista työpaikoista (esim. ”Great Place to Work”) ja tällaisten rankeerauksien hyväksikäyttöä rekrytoinnissa ja maineen hallinnassa.

Ajan merkittävimmän henkilöstöosaston rooliin ja rakenteeseen vaikuttaneen mallin esitti Dave Ulrich vuonna 1997 ilmestyneessä kirjassaan ”Human Resource Champions” (suom. Henkilöstöjohtamisella huipulle, v. 2007). Rooliajattelua hän kehitti useassa kirjassa ja artikkelissa 2000-luvun puolella. Ulrichin keskeisin ajatus oli, että henkilöstöosastolla on useita toisiaan täydentäviä tehtäväalueita, joista hallittava kokonaisrooli muodostuu. Hän erotti neljä osaroolia, jotka perustuivat päivittäistyö – strategiat ja prosessit – ihmiset muuttujien tarkasteluun nelikenttänä. Tuloksena oli hallinnollisesta asiantuntijasta, valmentajasta, muutosagentista ja strategisesta kumppanista koostuva henkilöstöhallinnon roolikartta.

Ulrichin malli on vaikuttanut voimakkaasti henkilöstöhallintoon ja henkilöstöosastojen rakenteeseen. Se lienee keskeisin henkilöstöosastojen kehittämisen malli 2000-luvulla niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Se toimi viitekehyksenä monen liikkeenjohdon konsultin työkalupakissa. Se on ollut hyvin aikaan ja yhteiskunnalliseen muutokseen istuva malli vastata henkilöstöosastoon kohdistuviin haasteisiin ja vaatimuksiin. Se hahmotti hyvin sen henkilöstöhallinnon muutoshaasteen, jota tässäkin kirjoituksessa on edellä kuvattu. Ja ennen kaikkea se todensi henkilöstöhallinnon monipuolistumisen ja osaamisen laajentumisen tarpeet, joista henkilöstöammattilaiset jo vuosia olivat kipuileet.

Akateemisen tutkimuksen puolella on näkynyt pientä huolta Ulrichin roolimallin vaikutuksista henkilöstöammattilaisten identiteettiin ja epäilty jopa roolimallin hajottavan ammattikuntaa ja hyväksyvän perusteetta ”ulkoa tu-

levan” henkilöstöhallinnon johtamisen. On selvää, että laaja-alaistuvan henkilöstöhallinnon ja –johtamisen kehittyminen on vaatinut uutta osaamista ja uudelleenorientoitumista sekä ponnistelun ja kehittymisen haastetta henkilöstöammattilaisille. Jokainen yrityksen henkilöstöhallinnossa työskentelevä kuitenkin tietää, että oman työn vaikuttavuuden ja merkityksen kasvu on varmin tae ammatissa menestymiselle ja työuralla kasvamiselle.

### 3.7. Henkilöstötoimi 2010-luvulla

Vuonna 2008 Yhdysvalloista alkanut kansainvälinen talouskriisi palautti henkilöstöhallinnossa mieleen 1990-luvun alkuvuosien kokemukset. Euroalueella rahoituskriisi syveni aluksi Irlannissa, Kreikassa, Portugalissa ja Espanjassa, mutta ulotti vaikutuksensa pian myös hyvin kansantaloutensa hoitaneisiin pohjoisiin EU-maihin. Seurauksena on ollut talouskasvun pysähtyminen myös Suomessa ja siitä aiheutuneet kysyntä-, kannattavuus- ja kilpailukykyongelmat yrityksille ja verotulojen väheneminen valtiolle ja kunnille. Työttömyys on kasvanut ja kansantalouden velka lähes kaksinkertaistunut kuudessa vuodessa.

Huoltosuhteen heikkenemiseen on vastattu työllisyysastetta nostamalla, eläkejärjestelmiä muovaamalla ja työperäistä maahanmuuttoa lisäämällä. Suomalaisen työn kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla on pyritty lisäämään osaamista, innovatiivisuutta, työmarkkinoiden joustavuutta ja tuottavuutta parantamalla. Kilpailun ja markkinoiden globaali luonne on ollut pakko omaksua myös kotimaisten työmarkkinoiden ja henkilöstöpolitiikan ohjausvoimaksi. Sopeutumisen pakko yhteisvaluutta euron maailmaan on ymmärretty vasta taloudellisen taantuman oloissa. Kaikki tämä muokkaa taas kerran henkilöstötointa ja sen organisointia. Avainsanoina ovat taas kansainvälinen kilpailukyky, sopeutuminen ja muutoskyky.

Tilanne on vaikuttanut henkilöstöhallintoon YT-neuvottelujen, lomautusten ja irtisanomisten sekä tehtävämuutosten kautta, mutta myös palkkaus- ja työaikajärjestelmien muutosten kautta. 1990-luvun alun henkilöstöhallinnon työkalupakit on jouduttu kaivamaan uudelleen esille. Osa-aikatyötä on lisätty, omaa työtä toisaalta vaihdettu alihankinnoiksi ja verkostotyöksi, mutta toisaalta vedetty aikaisemmin ulkoistettuja tehtäviä uudelleen omaksi työksi. Tuottavuuden ja kilpailuvuoden parantamiseen on etsitty keinoja. Organisaatiot ovat eläneet niin rakenteiltaan kuin toimintamalleiltaan.

Henkilöstöosastojen perusrakenteet ovat kuitenkin pääosin säilyneet edellisen vuosikymmenen kaltaisina. Strateginen henkilöstöjohtaminen elää vahvana, henkilöstöhallintoa kehitetään monipuolisten roolien pohjalta strategiat,



muutoksen välttämättömyys, osaava henkilöstö ja tehokas henkilöstöpalvelu kattaen. Tuottavuutta haetaan henkilöstötietojärjestelmien kehittämällä, organisaatioita madaltamalla, joustavuutta henkilöstön työssä edistämällä ja osaamista kehittämällä. Tietojärjestelmien kehitys antanee mahdollisuuden myös monenlaisille henkilöstön itsepalveluille työpaikoilla.

Strategisen otteen sisäistäminen henkilöstöjohdossa on vahvistanut henkilöstöammattilaisten asemaa organisaatioissa ja poistanut jännitteitä, joita edellisinä vuosikymmeninä esiintyi yleisesti linjajohdon ja henkilöstöosastojen välillä. Henkilöstöjohtamisessa on opittu näkemään organisaatio kokonaisuena niin organisaation perustehtävän kuin sen henkilöstönkin näkökulmista. Kehitys on nostanut henkilöstötyön strategisen johtamisen tasolle, lisännyt sen arvostusta ja vaikuttavuutta organisaatioissa sekä yhdenmukaistanut henkilöstöammattilaisten tehtävää suhteessa organisaatioon ja sen ihmisiin.

On opittu ymmärtämään, että organisaatiota ei ole ilman osaavaa henkilöstöä eikä henkilöstöä ilman menestyvää organisaatiota. Tämän ympärille on kasvamassa kestävä henkilöstöjohtamisen ammatti, jonka työn tulokset näkyvät niin organisaation menestymisenä kuin sen henkilöstön hyvinvointina.

### 3.8. Lopuksi

Taaksepäin katsoen henkilöstöjohtamisen organisointi ja toimintatavat ovat viimeisen 50 vuoden aikana läpikäyneet suuria muutoksia. Henkilöstöosastot ovat välillä kasvaneet ja välillä pienentyneet. Ne ovat ensin laajentuneet ja sitten taas hakeneet fokusta. Niiden toimintatapa on muuttunut yritysten johtamis- ja organisointimallien muutosten mukana. Henkilöstöhallintoa on välillä keskitetty, välillä hajautettu. Henkilöstöosaston asema kokonaisorganisaatiossa on ollut liikkeessä. Ja ennen kaikkea henkilöstöjohtamisessa tarvittava osaaminen on kokenut valtavia muutoksia näinä vuosikymmeninä. Näin tulee olemaan jatkossakin.

Liikkeenjohdon gurma professori Henry Mintzbergiä mukaillen voi hyvällä syyllä sanoa, että strateginen ajattelu vaatii taustakseen tiedon siitä, miten on ollut ennen ja ymmärryksen siitä, miten asiat ovat nyt. Tulevaisuus rakentuu suurtenkin mullistusten tyrskyissä tähän asti kuljetulle polulle ja sen varrella opitulle. Henkilöstöjohtamisen ammattiin valmentautuvalle käsitys henkilöstötoiminnon kehittymisestä voi olla kivijalka, jonka varassa uudet tuulet ovat valjastettavissa oman ammatillisen kehittymisen ja kiehtovan henkilöstöuran voimaksi.

Henkilöstöpäällikön matka 1960-luvun sosiaalipäälliköstä 70-luvun työmarkkinajuristin, 80-luvun sheriffin, 90-luvun muutosagentin ja 2000-luvun strategisen henkilöstöjohtajan rooliin on ollut pitkä. Se on kulkijaltaan vaahtunut jatkuvaa uuden opiskelua, ammatillisen roolin laajentamista ja uudenlaisen yhteistyösuhteen rakentamista liikkeenjohtoon. Kulkemista on helpottanut, jos ihmistuntemus, yhteistyökyky ja kokonaisuuksien ymmärtäminen ovat olleet vahvoja ominaisuuksia. Henkilöstöjohtaminen on joukkueläji.

Henkilöstöhallinto on tulevaisuudessakin osa organisaatioiden johtamista, hallintoa ja palvelutoimintaa muiden johtamis-, hallinto- ja tukipalvelujen rinnalla. Sen organisoinnin lähtökohtana on organisaation tehokkuus, tuloksellisuus ja kilpailukyky yhdessä henkilöstön tarpeiden ja organisaation ja ajan ihmisenäkemyksen kanssa. Henkilöstöjohtamisen strategisuus eli suhde liikkeenjohdon tavoitteisiin on keskeinen tarkastelukohde.

Henkilöstöosaston kyvykkyys näkyy siinä, miten hyvin se pystyy työssään hallitsemaan ristiriitaisetkin roolinsa ja huolehtimaan tasapainosta yrityksen ja sen osaavan henkilöstön tarpeiden välillä. Ehkä tavoitteen saavuttamista hieman helpottaa se, että vuonna 2015 EU-maiden talous on varovaisessa kasvussa ja kotimaammekin talousennusteissa optimistit näkevät merkkejä jo paremmasta.

## Lähteet

- Kirjoitus perustuu pääosin kirjoittajan omaan työkokemukseen ja urapolkuun työmarkkinatoiminnassa, henkilöstöjohtamisessa ja johtamisen kehittämisessä.
- Grönroos, Christian: Nyt kilpaillaan palveluilla, *Ekonomia-sarja*, Weilin + Göös 1991.
- Hansson, Jörgen, Skapande personalarbete, kompetens och strategi. 1991.
- Hansson, Jörgen – Nicou, Monica, Henkilöstöosasto, Yrityksen kehittyvä voima, 1992.
- Lilja, Kari: Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. Hallinnon tutkimus 3/1987.
- Palm, Aarno – Voutilainen, Eero: Henkilöstöhallinto. Gummerus 1970.
- Schmidt, Tiina – Vanhala, Sinikka: Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992 – 2009. Helsingin kauppakorkeakoulu, Julkaisuja B-115, 2010. ISBN 978-952-60-1017-5.
- Sauri, Markku: Henkilöstöstrategiat ja henkilöstötoimi julkisen hallinnon uudistumisen tukena. Teoksessa Varila, Juha (toim): Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio, Valtionhallinnon kehittämiskeskus 1994.
- Sipilä, Jorma: Asiantuntija ja johtaja, *Ekonomia-sarja*, Weilin & Göös 1991.
- Ulrich, Dave: Human Resource Champions 1997, Harvard University Press (suom. Henkilöstöjohtamisella huipulle, v. 2007).
- Työn tuuli 2/2013, Henry r.y.: Mihin HR:n rahkeet riittävät? Riitta Linnapuomi, Lea Lillkåll, Marju Pohjaniemi, Kaija Rihkajärvi ja Miia Sinkola.

## 4. HENKILÖSTÖAMMATTILAISTEN OSAAMINEN – AMMATILLISUUS MURROKSESSA

*Asko Miettinen*

Kokopäiväisesti toimivan henkilöstöasiantuntijan työ ammatillistui myöhemmin kuin monet ns. klassiset asiantuntijatehtävät (lääkäri, lakimies jne.). Silti voidaan sanoa, että henkilöstöammattilaisuuden kehityspolku on pitkälle analoginen professioiden (ammattien) yleisen muotoutumisen kanssa. Matka ensimmäisistä erikoistuneista enemmän tai vähemmän marginaalisista toiminnoista – sodan jälkeen yleistyneistä työnantajan järjestämästä koulutuksesta ja sosiaalisista aktiviteeteista - tunnetuksi ja tunnustetuksi asiantuntija-ammattiksi on kestänyt runsaat puoli vuosisataa.

1960-luvun lopulla yleistyi käsitys, jonka mukaan n. 200 henkilöä työllistävä yritys tai organisaatio tarvitsee päätoimisen henkilöstöasioiden hoitajan. Ensimmäisiä erikoistumista edellyttäviä alueita oli henkilöstön hankinta. Alan pioneerina maassamme on pidetty VR:n psykoteknillistä laboratoriota, joka kehitteli rekrytoinneissa hyödynnettävää testausta jo vuodesta 1922. Työterveyslaitos perustettiin vuonna 1945 ja Teollisuuden Työnjohto-opisto vuonna 1946. Kauppa- ja teollisuusministeriön ammatinvalinnan ohjaustointi käynnistettiin vuonna 1950. Kaikkien edellä mainittujen piirissä tehtiin merkittävää henkilöstöön kohdistuvaa menetelmäkehitystä ja tutkimusta. Niiden asiantuntijoista osa siirtyi uusiin yrityksissä henkilöstöhallinnon alueelle perustettuihin asiantuntija- ja päällikkötehtäviin usein upseeritaustaisten eläkkeelle siirtyneiden sosiaalipäällikköiden tilalle. Osa tarvittavista henkilöstöön kohdistuvista erikoistuneista toiminnoista tuli tunnetuksi täällä toimintansa käynnistäneiden kansainvälisten yritysten tytäryhtiöiden kautta.

Henkilöstötyön ”hahmottumisvaiheessa” (Lilja 1987) 1950-luvun lopulta 1960-luvun loppuun merkittävällä osalla päätoimisista henkilöstötyön ammattilaisista oli käyttäytymistieteellinen-, yhteiskuntatieteellis-/valtiotieteellinen tai juridinen peruskoulutus. Insinöörikoulutuksen saaneita oli näissä tehtävissä varsinkin teollisuudessa. Alan varsinaista erikoiskoulutusta ei vielä ollut yliopistoissa, vaikka muutamat oppituolit (työpsykologia- ja työnojohto-oppi teknillisessä korkeakoulussa vuodesta 1951; talousoikeudesta irronnut työoikeuden opetus) sivusivatkin henkilöstötyötä ja sen ammattikäytäntöjä. Alan yliopistollinen tutkimustyö oli pääasiassa yleistä työelämän sosiologiaa koskevaa.

Verrattaessa tuolloisten henkilöstöammattilaisten taustakoulutusta nykyiseen tilanteeseen on huomionarvoista todeta merkittävä laajentuminen. Vuoden 2012 tilastojen mukaan (Uudista ja Uudistu 2013, 40) HENRY:n jäsenkunnasta (N= 2.782) kaupallinen peruskoulutus on kaikkein yleisin (42,1 %). Sitä seuraavat valtiotieteellinen- (14,7 %) ja kasvatustieteellinen peruskoulutus (13,0 %) Aikaisemmin dominoivien koulutusalojen osuudet ovat selvästi pienentyneet: humanistinen 8,1 prosenttia, tekninen 6,8 prosenttia ja oikeustieteellinen (8,1 %). Vielä huomattavampi muutos on ollut alan ammattilaisten naisistuminen yli 80:een prosenttiin koko jäsenkunnasta. Valtaenemmistöllä on yliopistokoulutus. Sen merkitys on hyvän ja monipuolisen pohjan luominen, jolle voidaan kehittää ja rakentaa uusia kompetensseja. Kapeamman taustan omaavien kohdalla se on työläämpää.

Kasvavan henkilöstöammattilaisten joukon taustakoulutuksen monimuotoistuminen on ollut tämän profession kehityksen kannalta myönteinen ilmiö. Millekään ammattikunnalle ei ole eduksi, jos sen edustajat ovat kovin tasakoosteisia ja samanlaisia. Tarvitaan monenlaisia ihmisiä ja osaamista – samassakin ammatissa.

Henkilöstöammattilaisuuden hahmottumisvaiheessa ei ollut juurikaan käytettävissä valmiita toimintamalleja ja –käytäntöjä. Esikuvia haettiin lähinnä Ruotsista ja tänne asettuneiden kansainvälisten tytäryhtiöiden piiristä. Toisaalta tätä neitseellistä aikaa 1960-luvun loppupuolelle asti on pidetty uuden ammattikunnan ”todellisena korkeakouluna”: piti kehittää ja soveltaa itse, reagoida nopeasti esiin nousseisiin tilanteisiin ja rakentaa samalla omaan osaamiseen pohjaavaa legitimizeettiä sekä sisälle- että ulospäin. Erityisen haastavaa oli toimia yksin päätoimisena henkilöstöammattilaisena (ehkä käytännön palkanlaskentaa lukuun ottamatta) nopeasti kasvavissa keskisuurissa yrityksissä ja organisaatioissa, joissa ei ollut aikaisemmin tehty juuri mitään tällä alueella. Yritysjohdon piirissä pidettiin melko yleisesti henkilöstötyön perustehtävänä ongelmien ”alasampumista” mieluiten jo ennen niiden synty-

mistä, ”pitäkää pyörät pyörimässä”-malliin”. ”Inhimilliset ongelmat” (”human problems”) oli isompi juttu kuin ”ihmiset tuottotekijänä”-näkökulma (”human assets”), käsitys inhimillisten voimavarojen mahdollisuuksista. Tuolloin vallinneessa lakkoherkässä työmarkkinapiirissä henkilöstöongelmien dominoima asenne on osin ymmärrettävissäkin.

Lyhenne ”HR” tarkoitti vielä 1960-luvulla ”hallinnon rationalisointia”. Nykyisen merkityksensä tuo lyhenne sai vasta 1970-luvun loppupuolelta lähtien angloamerikkalaisesta ammattisanastosta sekä ”human resource management” että ”human resource development”-nimikkeinä.

Yliopistot ja korkeakoulut eivät olleet ensimmäisiä aloittamaan varsinaista henkilöstöalan koulutusta. Ammatilliset yhteisöt ja järjestöt (ennen muuta Henkilöstöhallinnollinen yhdistys, Koulutuspäälliköiden yhdistys) ja eräät täydennyskoulutuksen alueella toimivat koulutusorganisaatiot järjestivät sekä lyhyitä teemakohtaisia koulutustilaisuuksia että pitempiketoista valmennusta. Erityisen tärkeäksi muodostui 1960-luvun lopulta lähtien Teollisuuden Työnjohto-opiston toteuttama henkilöstöhallinnon runko-ohjelma.

### **Ensimmäinen henkilöstöhallinnon runkokurssi 1968**

Ensimmäinen henkilöstöhallinnon runkokurssi järjestettiin Teollisuuden Työnjohto-opistossa (vuodesta 1969 lähtien Johtamistaidon Opisto) kolmena viikon kestäväenä jaksena vuonna 1968. Kurssi kesti yhteensä 120 tuntia. Siihen sisältyi myös laivamatka Lypekkiin, jossa sikäläinen kauppakamari oli järjestänyt osanottajille ohjelman, mm. tutustumisen kahdessa tehtaassa ammatikoulutukseen ja ”henkilökuntapolitiikkaan”. Ensimmäiselle kurssille osallistui 18 henkilöä. Seuraavien vuosikymmenien aikana sadat jo työssä olevat henkilöstöammattilaiset tai tähän tehtävään valmistautuvat osallistuivat tälle kurssille, josta oli vähitellen tullut eräänlainen alan ”must”. Vuonna 1969 käynnistyivät myös henkilöstöväen piirissä laajaa osallistumisaktiivisuutta herättäneet JTO:n vuosittain järjestämät henkilökuntapäälliköiden neuvottelupäivät.

Kauppakorkeakoulujen opetusohjelmiin henkilöstöjohtamista käsittelevät kurssit tulivat 1960-luvun lopussa, ensin tutkinnonuudistuksen tuottaman uuden oppiaineen ”liiketaloustiede hallinnon” eräänä alueena ja vähän myöhemmin syventävien opintojen yhtenä suuntautumisvaihtoehtona. Henkilöstöjohtamiseen erikoistuneen maisteritutkinnon suorittamisen mahdollisuudeksi nämä opinnot kehittyivät vähitellen. Selvästi henkilöstöjohtamisen alueelle osuvia pro gradu-tutkielmia ja väitöskirjoja on toki laadittu jo ainakin 1960-luvun lopulta lähtien.

Ulkomaisissa (lähinnä anglosaksisissa) yliopistoissa on nykyisin tarjolla laaja kirjo ”MSc in Human Resource Management”-ohjelmia. Niiden parhaimmistosta ranking-listojen perusteella (2014) löytyy tuttuja nimiä: Stanford, Northwestern, Chicago, Berkeley, Vanderbilt (USA);

Rotterdam, Copenhagen, ESADE, Bocconi, London School of Economics (Eurooppa). Myös kandidaatin tutkinnon erikoistumisalueena voi olla HRM (BSc in HRM). Lyhempien kurssien tarjonta (3 päivää – 3 viikkoa) on runsasta sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa.

Monet henkilöstöammattilaiset ovat myös suorittaneet tai suorittamassa joko koti- tai ulkomaista yleisliikkeenjohdollista MBA- tai eMBA-tutkintoa laajentaakseen ymmärtämystään liiketoiminnan johtamisesta. Enin osa näistä on rakenteeltaan edelleen oppiainepohjaisia, jolloin HRM-asioita käsitellään vähintään yhden moduulin laajuisena. Kyseiset tutkinnot istuvat huonohkosti suomalaiseen tutkintojärjestelmään. Lähinnä niitä voidaan pitää täydennyskoulutustutkintoina.

Verkkopohjaiset tutkinnot ja koulutusohjelmat ovat yleistymässä, mikä laskee opiskelun kustannuksia ja sopii paremmin työssäkäynnin ohella tapahtuvaksi ja mahdollistaa ajan ja paikan suhteen vallitsevien rajoitusten poistamisen. Tällainen opiskelu vaatii hyvää itsekuria, vaikka mukana olisikin joitakin lähiopetusjaksoja.

Viimeaikainen kehitys on korostanut sitä, että jokaisen on otettava yhä enemmän vastuuta omasta koulutuksestaan ja kehityksestään myös taloudellisesti. Esimerkiksi yhä kasvava osuus MBA- ja eMBA-opiskelijoista (executive Master of Business Administration”) maksaa itse koulutuksen kustannukset osaksi tai kokonaan. Tervetulleena mahdollisuutena voidaan sen sijaan pitää nopeasti yleistynyttä mentorointia ja coaching-toimintaa. Se on selvästi tullut jäädäkseen ja saavuttanut myös järjestyneet puitteet ja organisoituneet toimintamallit. Kysymyksessä on vanhan mestari-kisälli-oppipoika-mallin moderni versio, joka tukee erityisesti ammatillista sosiaalistumista. Myös itseopiskelun asema on vahvistumassa.

#### **4.1. Henkilöstöammattilaisen professionalismi: funktionalismia vai konfliktimalli?**

Professio merkitsee laaja-alaisempaa suoritusvalmiutta kuin vain tiettyjen ajankohtaisten tehtävien hallinta. Ammattipätevyys ilmenee mm. seuraavanlaisina kyvykkyyksinä:

- peruskoulutuksen pohjalta tapahtuvana teoreettisten ja käytännön taitojen syventämisenä
- teknis-tieteellisen ja yhteiskunnallisen kehityksen seuraamisena ja niiden tuottamien muutosten omaksumisena työmenetelmiin ja työtapoihin
- kykynä siirtyä saman alan eri tehtäviin

- kykynä edetä ammatissa yhä vaativampiin tehtäviin
- kykynä osallistua työtapojen ja –menetelmien suunnitteluun ja kehittämiseen
- kykynä omaksua ammatin uudenlainen toteuttamistapa

Ammatillisuuskeskustelua dominoi pitkään ns. piirremalli ja siihen liittyvä työnjaollinen eriytymisajattelu. Ammatillinen eriytyminen ei välttämättä kuitenkaan tuota yhtäaikaaisesti tapahtuvaa integraatiota organisaation perustehtävän suorittamiseksi. Lisääntyvä työnjako luo myös erilaisia elämysmaailmoita ja keskinäisen ymmärryksen vaikeuksia. Näin voi tapahtua varsinkin uuden ammattikunnan pyrkiessä saavuttamaan itselleen legitiimiä statusta.

Piirremalliin pohjautuvan ammatillisuuden idea (systemaattinen tietope-rusta, pitkä erikoistunut peruskoulutus, erityistietämys, auktoriteettiasema ja ammatillinen autonomia, ammatillinen palveluideaali, itsesäätely, ammat-tietiikka jne.) on paljolti perustunut ns. vanhoihin korkeaa kvalifikaation as-tetta edustaviin ammatteihin. Ammatti nähtiin ennen kaikkea yksilöllisenä pätevyyttenä. Samoin katsottiin ns. ammatillistumisprosessien koostuvan samoista elementeistä ja olevan yhteneviä. Yhteisöjen roolin merkityksen tar-kastelu jää tällöin helposti liian vähälle.

Ammatillisuutta on tarkasteltu myös yhteisön valtasuhteiden kannalta. Täl-löin mielenkiinto kohdistuu siihen, miten ammatilliseen statukseen pyrkivät tai sen jo saavuttaneet ryhmät tavoittelevat valtaa ja auktoriteettiasemaa ja miten ne ylläpitävät saavuttamiaan asemia. Saavutettu status voi rapautua, jos ammatillisuuden piirteet uhkaavat heiketä tiedon monopolin hajotessa yleisen koulutustason noustessa. Ammattilaisten erityisasiantuntemukseen ei enää luoteta entiseen tapaan, vaan sitä kritisoidaan ja myös ammatilli-nen auktoriteetti voidaan kyseenalaistaa. Jokin uusi ammattiryhmä saattaa haastaa asiantuntijuuden, jolloin syntyy kilpailua ammatinharjoittamisen monopolista. Se voi puolestaan johtaa vanhemman ammattiryhmän vahvaan pysähtyneisyyteen ja puolustautumiseen ja sitä kautta ammatilliseen rapau-tumiseen ("deprofessionalisaatioon"), takertumiseen ammatin perinteisiin vahvuusalueisiin yhdistettynä kehittämistarpeet unohtavaan staattisuuteen.

Konflikti- ja valtaviitekehys onkin nostanut keskustelun kohteeksi profes-sionaalisuuden vähemmän myönteisiä ominaispiirteitä: professionaalisuus edustaa myös tapaa organisoida ja kontrolloida – jopa monopolisoida – tietyn ammatin harjoittamista, joka "voimaannuttaa" tietyn palvelun tuottajat suh-teessa organisaation muihin jäseniin, asiakkaisiin tai kuluttajiin. Profession harjoittaja edustaa ylivoimaista osaamista omilla ammatillisilla markkinoil-laan. Kysymys on tavallaan niukkojen kulttuuristen ja osaamisvoimavarojen

muuntamisesta turvallisiksi sosiaalisten ja taloudellisten palkintojen järjestelmäksi.

”Ammatillisen rajaamisen” avulla professiot pyrkivät ylläpitämään ammatillisten taitojen niukkuutta ja enimmäistään palkinnot ylläpitämällä ammatillisten taitojen ja –osaamisen niukkuutta. Tällainen ”älä tule minun reviiirilleni – minä osaan nämä asiat parhaiten” ei liene aivan tuntematon ilmiö myöskään henkilöstöammattilaisten keskuudessa.

## 4.2. Henkilöstöammattilaisen pätevyys: kohti dynaamista asiantuntijuutta

Pätevyydet ovat olleet kilpailukykyyn keskeisesti vaikuttavina tekijöinä jo kauan. Taylorkin viittasi sata vuotta sitten ”pätevimmän ja vähiten pätevän” työntekijän suorituseroihin. Uudelleen teema lämmitettiin vuonna 1994, kun Prahalad ja Hamel määrittelivät laajaan tietoisuuteen levinneen ’ydinpätevyyden’ tai ’ydinosaamisen’ käsitteen.

Prahalad ja Hamel korostavat voimakkaasti pätevyyden ja sen taustalla olevan tiedon kehittymisen kumulatiivista luonnetta ja niiden muodostaman kompetenssiperustaisen toimintastrategian mahdollisuuksia. Sen tähden ydinpätevyyksiä on jatkuvasti kehitettävä, niiden rakennetta pidettävä joustavana sekä ylläpidettävä valmiutta arvioida niiden oikeutusta yhä uudelleen. Myös niiden takana olevia olettamuksia tulisi jatkuvasta tarkistaa ja päivittää.

Prahalad ja Hamel korostavat sitä, että ydinpätevyydet liittyvät sellaisiin tietoihin, taitoihin ja teknologiaosaamiseen, jotka tuottavat kilpailuetua arvoketjun tietyissä osissa. Irralliset, geneerisinä pidetyt kompetenssit eivät välttämättä ole ydinpätevyyksiä, vaan vasta strategiaan prosesseihin yhdistyneinä ne ovat ydinosaamista.

Ydinpätevyys-näkökulmaa on myös kritisoitu ja viitattu sen tietynlaiseen yksipuolisuuteen. On voitu osoittaa, että se ei ota riittävästi huomioon ulkoisten yhteyksien merkitystä ja että se aliarvioi jatkuvaa uusien mahdollisuuksien tutkimisen tarpeellisuutta. Keskittyminen tunnistettujen ydinpätevyyksien vaalimiseen ja vahvistamiseen voi johtaa siihen, että aliarvioidaan tulevaisuudessa tarvittavien pätevyyksien hankkimista ja niitä epävarmuustekijöitä, jotka aina liittyvät tulevaisuuteen ja sen ”epäjatkuvuuteen”. Kokeiluja ja nykyisten ydinpätevyyksien ulkopuolelle jääviä kokemuksia ja havaintoja ei ehkä arvosteta riittävästi. Tällöin ydinpätevyydet voivat pahimmillaan muuttua ”ydinjäykkyyksiksi”, jotka estävät välttämättömiä uudelleentulkintoja yrityksen tai organisaation muuttuvasta tilanteesta.



Suurin haaste lienee kuitenkin se, että työntekijäsuuntautuneet kompetenssien lähestymistavat ovat luonteeltaan epäsuoria ja välillisiä. Ne eivät kuvaa sitä, miten työn suorittamiseksi tarvittava pätevyys muodostuu, vaan pikemminkin niiden avulla on tunnistettu sellaisia ominaisuusyhdistelmiä, jotka ovat tärkeitä jonkin työn pätevän toteuttamisen edellytyksenä. Tällaiset kuvaukset eivät osoita, käyttävätkö työntekijät kyseisiä ominaisuuksia ja miten he käyttävät niitä työssään.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta voidaan esittää eräitä trendejä, jotka vaikuttavat yritysten ja organisaatioiden henkilöstökäytäntöihin. Henkilöstöjohtoon odotetaan olevan näiden trendien katalysaattoreita ja eteenpäin viejiä omissa organisaatioissaan.

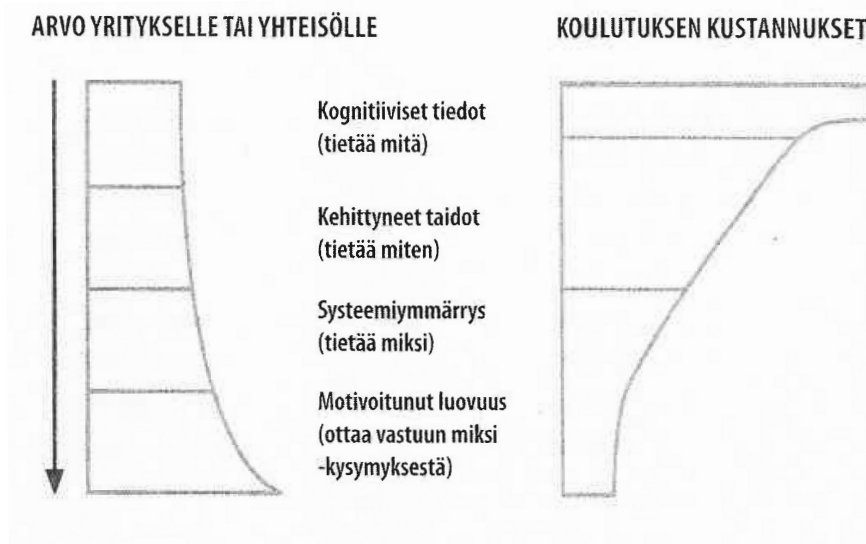
- Aikaisempaa *osallistuvampi lähestymistapa* pätevyysien kehittämiseen, joka avautuisi nykyistä laajemmin organisaation jokapäiväisiin toimintaprosesseihin.
- Muutos kohti *lyhytkestoisempien osaamiskartoitusten* käyttöä on yleistynyt, mutta menetelmien on oltava riittävän yksinkertaisia ja käyttäjätavallisia. Niiden tulisi myös mahdollistaa yllättäviin kehittämistarpeisiin reagoiminen. Informaatioteknologian avaamia mahdollisuuksia on toistaiseksi käytetty tällä alueella vain vähän.
- Huomion kiinnittäminen riittävästi *esiin työntyviin uusiin pätevyysiin*. Esimerkkinä tällaisesta on esitetty, että tietotekniikan opetusta olisi eri opintokokonaisuuksissa siten, että kaikki valmistuvat ymmärtäisivät ohjelmistoarkkitehtuuria. Tulevaisuudessa kaikkien asiantuntijoiden tulisi hallita tieto- ja tietoliikennetekniikan perusteet samaan tapaan kuin kielten ja matematiikan perusteet. Tällöin organisaation eri tasoilla ja eri tehtävissä työskentelevät pystyisivät nykyistä paremmin ymmärtämään toisiaan ja seuraamaan meneillään olevaa digitaalista vallankumousta.
- *Tiimi- ja prosessikeskeisyyden* vahvistuminen. Uusi asia on mm. virtuaalisen työskentelyn ja virtuaalisten tiimien edellyttämät pätevyudet.

Pätevyyksistä rakentuu asiantuntijuus, joka on professionaalisuuden yksi lähtökohdista ja samalla tavoitteista. Kognitiivisesta näkökulmasta ("mielensisäinen näkökulma") katsoen asiantuntijuus on taitavan tiedonhankinnan ja tiedonkäsittelyn prosessi (Hakkarainen et al. 2006). Se on kuitenkin liian kapea tarkastelukulma kuvaamaan työelämässä ilmenevää monimuotoisuutta ja monimutkaisuutta. Asiantuntijuuteen voidaan kuitenkin myös sisällyttää uuden tiedon luominen ("luomisenäkökulma"). Kolmanneksi Hakkarainen et al.

(2006) katsovat asiantuntijuuteen kuuluvan myös kulttuuriin osallistumisen prosessin ("osallistumisnäkökulma").

Asiantuntijuus tiedon luomisena edustaa välittävää näkökulmaa, jonka kohteena ovat ne asiantuntijuuden kehittymisen prosessit, joissa luodaan yksilön ja yhteisön väliseen vuorovaikutukseen perustuvia uusia käytäntöjä. Asiantuntijuuden kannalta on oleellista sellaisten uusien ongelmien kohtaaminen, joita ei voida ratkaista rutiinien avulla. Pelkkä kokemus ei tee kenestäkään asiantuntijaa. Tarvitaan myös kognitiivista jäsentämistä ja ymmärtämystä siitä, miten asiantuntijuus rakentuu. Ilmiöiden syy-seuraussuhteista kertova systeeminen tieto ("systems understanding"), esim. Senge 1990) on osoittautunut tärkeämmäksi kuin pelkkä toiminnallinen tieto (tietää-"mitä"-pitää-tehdä).

Quinn et al. (1997) ovat kytkenneet tämän näkemyksen osaksi kehittämistyön ja -interventioiden tasoja, jossa "mitä"—ja "miten"-kysymyksiä syvemmillä ja vaikuttavammalla tasolla ovat systeeminen ymmärrys ("ymmärtää miksi") ja vielä tärkeämpänä "metatasona" "care why"-kysymykset. Tällöin kosketaan professionaalisen arvojen ja eetoksen (eetos =moraalinen mielenlaatu tai katsomustapa) peruskysymyksiä, henkilöstötyöhön keskeisesti kuuluvia palvelun ja altruismin periaatteita. Paradoksaalisesti kehittämisinterventiot kohdennetaan useimmiten Quinnin mielestä vaikuttavuuden suhteen päinvastaiseen järjestykseen, kuten oheinen kuvio osoittaa:



Sosiaalinen yhteisö ja vallitseva organisaatiokulttuuri eivät ole kehittämistyössä vain taustamuuttujia, jotka voisi tarvittaessa jättää marginaaliin tai kokonaan pois. Ne vaikuttavat voimakkaasti asiantuntijuuden rakentumiseen ja asiantuntijoiden vaikuttamismahdollisuuksiin. Tietorakenteet ja toimintaympäristö eivät ole pelkästään staattisia ja annettuja, vaan alati kehityksen kohteena. Tarvitaan asiantuntijuutta, joka tähtää tietoisesti uuden tiedon luomiseen ja epätarkoituksenmukaisiksi osoittautuneiden käytäntöjen murtamiseen. Tällaista asiantuntijuutta voitaisiin nimittää dynaamiseksi – analogisena strategiatutkimuksen ”dynaamisten kyvykkyysien” käsitteelle.

Pitkälle koulutettujen asiantuntijoidenkin kohdalla työssä oppimisen merkitys on suuri. Urakehityksen näkökulmasta erikoistuminen ja liikkuvuus muodostavat keskeiset jatkuvan oppimisen kehykset. Henkilöstöammattilaisten urapolulla erikoistuminen näyttää olevan yleisempää kuin rohkea ja riskipitoinenkin liikkuvuus erilaisiin erikoistumisalueen ulkopuolisiin tehtäviin uuden osaamiskapasiteetin luomiseksi. Liikkuvuutta kyllä on, mutta se tapahtuu enimmäkseen henkilöstöfunktion sisällä. Esimerkiksi siirtyminen toimitusjohtajan tehtäviin henkilöstöammattilaistautalla ei liene kovin yleistä (alan konsulttiyrityksiä lukuunottamatta).

#### **4.3. Henkilöstöammattilainen ja muuttuva ammatillisuus: institutionaalinen näkökulma**

Professionaalisuutta ja asiantuntijuutta on pitkään tarkasteltu ensisijaisesti osaavaan yksilöön ja ammatillisiin yhteisöihin liittyvänä ilmiönä. Professionaalisen toiminnan ehdot ovat kuitenkin suuresti muuttuneet viimeksi kuluneiden 30 vuoden aikana. Adler et al. (2013) ovatkin nähneet aiheelliseksi puhua ”professionalismin mutaatiosta”. *Institutionaalinen tarkastelutapa* on tuonut esille uusia ja tärkeitä näkökulmia ammatillisen toiminnan ehdoista ja edellytyksistä erityisesti suurissa organisaatioissa. (Adler et al. 2013, Brivot 2011, Muzio et al. 2013)

Professioita voidaan sinänsä pitää instituutioina – mutta ammatillista toimintaa harjoitetaan myös enimmäkseen instituutioissa. Profession käsitettä onkin pyritty laajentamaan sopimaan paremmin institutionaaliseen kontekstiin, mikä tarkoittaa myös ammatillisen toiminnan luonteen muuttamista vastaamaan aikaisempaa paremmin suurten ja kompleksisten organisaatioiden edellyttämiä vaatimuksia vastaavaksi. Tällainen olosuhteiden muutos saattaa myös laukaista deprofessionaalisia prosesseja. Tällä tarkoitetaan pyrkimyksiä käsitellä professionaalisuutta ja asiantuntijuutta ei vain erilaisena, vaan myös

yrityksen tai organisaation vallitsevan toimintalogiikan vastaisena toimintana. (Daudigeos 2013)

Brivot (2011) on osittanut, kuinka suurilla byrokraattisilla palveluyrityksillä on taipumus rakentaa erilaisia esteitä uuden ammatillisen tiedon luomiselle, jakamiselle ja käytölle. Keskitetty tiedonhallinnan järjestelmät kodifoidaan 'parhaina käytäntöinä' asiakkaiden ajankohtaisten ongelmien ratkaisuksi laaja-alaiseen käyttöön yleisenä strategiana. Sama on nähtävissä esim. suurten kansainvälisten yritysten tytäryhtiössä, joille tarjotaan parhaita käytäntöjä paikallisista erityisvaatimuksista ja –olosuhteista riippumatta.

Keskitetty hallinnollinen kontrolli uhkaa johtaa siihen, että mitään ominatkeisia ratkaisuja ei sallita. Myös tietoresurssien kontrolli kasvaa, mikä siirtää valtaa asiantuntijoilta liikkeenjohdolle. Tämä sotii asiantuntijoiden ja yleisemmin professionaalisen toiminnan autonomiaa ja itsesääätelyä vastaan.

Näin yksipuolisesta vastakkainasettelusta tuskin on kuitenkaan kysymys. Keskitetty tiedon tuotanto voi myös lisätä asiantuntijoiden vaikutusvaltaa lisäämällä ratkaisujen systemaattisuutta ja tekemällä ratkaisut luotettavammiksi, vastuullisemmiksi ja läpinäkyvämmiksi. Myös käytössä olevat asiantuntijatyön resurssit voivat kasvaa, mikä parantaa asiantuntijatyön ja siihen liittyvien ratkaisujen uskottavuutta ja mainetta. Lienee myös löydettävissä ratkaisuja, jotka tyydyttävät ja yhdistävät tasapainoisesti sekä organisatorisia että yksilöllisiä tavoitteita. Henkilöstöammattilaiset toiminevat professionaalisen ryhmänsä edustajina näiden kahden ääripään välimaastossa.

Henkilöstöjohtaminen on noussut vuosikymmenien kuluessa marginaalista aidoksi professioksi. Se on kuitenkin törmännyt kahteen vaikutusvaltaa kaaventavaan tekijään: muodollisen auktoriteetin ja legitimitietin vähäisyyteen. Hyväkään asiantuntemus ei takaa sellaista hierarkkista asemaa, josta käsin voisi hyödyntää suoranaista asemavaltaa esim. tarvittavien muutoksien aikaan saamiseksi.

Kysymys liittyy henkilöstöammattilaisen kykyyn mukautua organisaation elämään ja toimintatapoihin. Se voidaan ymmärtää myös kokonaan organisaation rajojen sisällä ja rakenteissa tapahtuvaksi ammatillistumisen projektiksi. Henkilöstöjohtamisen lisäksi tällaisia uusia tai uudehkoja tehtäviä on esim. työterveyden ja työhyvinvoinnin, projektijohtamisen ja turvallisuusjohtamisen alueella.

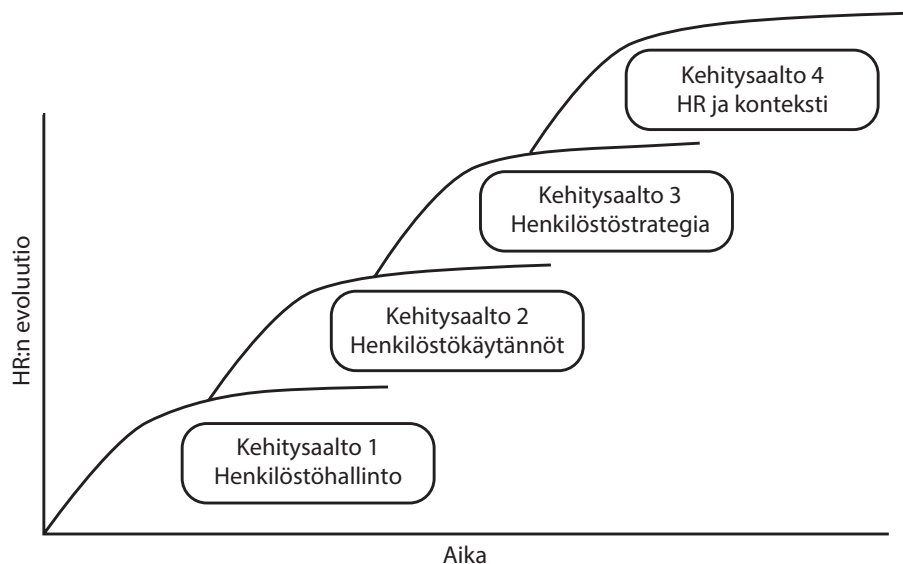
Suddaby ja Viale (2011) ovat tutkineet, kuinka hyvin nämä uudet asiantuntija-ammattilaiset ovat mukautuneet työskentelyyn suurissa byrokraattisissa organisaatioissa. Heidän mukaansa asiantuntija-ammattilaiset ovat usein kehittäneet suorastaan 'skitsofreenisen kyvyn' mukautumisessaan työnantajaorganisaatioidensa paineisiin ja pystyneet samanaikaisesti käyt-

tämään resurssejaan ja organisaation valtamekanismeja muutosten ja jopa uuden sosiaalisen järjestyksen toteuttamiseksi. Ammatillistumisen projektissa menestyminen johtaa oman legitiimisyyden vahvistumiseen ja sitä kautta myös vaikutusvallan lisääntymiseen.

Aina ei tämä kuitenkaan ole helppoa, ja niinpä monet ovat myös vaihtaneet organisatorista ympäristöä siirtymällä esim. pienen itsenäisen asiantuntija-organisaation palvelukseen, mikä on taannut heidän mukaansa paremmin itsenäisen ja ammatillisten ideaalien mukaisen toiminnan. Pieni asiantuntijaorganisaatio voi muodostaa oman 'vapaan ammattilaisuuden kulttuurisen saarekkeensa', jossa lähtökohtana on pikemminkin hajautettu päätöksenteko sekä ammatilliset normit ja standardit kuin dominoiva liiketoiminnallinen ja liikkeenjohdollinen logiikka.

#### 4.4. Henkilöstöammattilaisena huomenna: lineaarista kehitystä vai ennakoimaton tulevaisuus?

Dave Ulrich arvioi henkilöstövoimavarojen johtamisen kehityskulkua ja tulevaisuuden näkymiä muutamia vuosia sitten Human Resource Management-aikauskirjan 50-vuotisjuhlanumerossa vuonna 2011. Hän esittää sen tapahtuneen neljässä kehitysvaiheessa sijoittamatta niitä sen tarkemmin aikajatkumolle seuraavasti:



Henkilöstöjohtamisen kehitysaallot (Ulrich 2011)

Näistä kehitysaalloista ensimmäinen käsitti hänen mukaansa pääasiassa työolosuhteisiin liittyvien asioiden hoitoa, joidenkin henkilöstöpalvelujen tuottamista ja erilaisiin sääntöihin liittyviä tehtäviä – ja näiden asioiden hoitamiseen edellytettäviä taitoja. Toiseen kehitysaaltoon hän lukee henkilöstöasioiden käytäntöjen kehityksen, henkilöstöhankinnan, palkkauksen ja palkitsemisen, sisäisen viestinnän, henkilöstökoulutuksen jne. Nämä edellyttävät edellisvaihetta laajempaa osaamista.

Kolmannen kehitysaallon keskiössä on Ulrichin tunnetuksi tekemä 'henkilöstöstrategia' ja siihen liittyvä 'strateginen kumppanuus'. Henkilöstöfunktion perustehtävä on tämän mukaan kytkeä ammatilliset käytäntönsä liiketoiminnan menestykseen. Tämän vaiheen kautta henkilöstötyö voidaan siis tulkita liiketoimintastrategialle alisteiseksi toiminnaksi.

Neljäs kehitysvaihe on Ulrichin mukaan parhaillaan 'työntymässä esiin'. Siinä johdetaan tarpeelliset henkilöstökäytännöt 'vastaamaan ulkoisia liiketoiminnan olosuhteita'. Ulrich pitää edelleen tärkeänä, että henkilöstöammatillaiset eivät vain 'istu siinä pöydässä, jossa avustetaan (contribute) liiketoiminnan tuloksien saavuttamista, vaan on 'oltava mukana pelissä'. Epäselväksi jää, missä pelissä. "Strategiapelissä" vai "henkilöstöpelissä"?

Ulrich ei myöskään konkretisoi sitä, mitä kontekstuaalisuudella (asia- ja tilanneyhteydellä) henkilöstöjohtamisen kehitysaaltona tarkoitetaan ja millaiseen laajempaan kokonaisuuteen henkilöstöjohtaminen tulevaisuudessa sijoitetaan. Onko se vain "ilmiöön liittyvä ympäristö" ja tilanteellinen voima vai erityinen "geneettinen perimä" tai "jännitteiden järjestelmä"? Sensitiivisyys kontekstuaalisille tekijöille on silti varmaankin paikallaan.

Kehitysaaltojen esittelyssä ei problematisoida eri vaiheiden seuraantoa, vaan kehitys nähdään kumulatiivisena ja suoraviivaisena. Sen sijaan Ulrich kylläkin laajentaa HR-työn tavoitteita tai tuotosten ilmenemisen alueen koskemaan sekä yksilöllistä-, organisatorista- että johtajuuden tasoa. Johtajuus käsitettäneen tässä yhteydessä systeemiseksi ilmiöksi, jota kuvaa vaikeasti suomennettava termi 'leaderful organization'. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää sekä yksilöllisiä kykyjä (abilities) että organisaation kyvykkyyttä (capability). HR-työstä vastaavien on pystyttävä tuottamaan lisäarvoa jokaisella mainitulla tasolla.

Ulrich toteaa olevansa huolestunut siitä, että henkilöstötyö keskittyy nykyisin liikaa yksilöllisiin kykyihin ja liian vähän organisaation kyvykkyyteen ja johtajuuteen (jota voidaan tarkastella myös "brändinä") Yksilöllinen lahjakkuus on hänen mukaansa tärkeää, mutta tiimityö ja kollektiivinen kyvykkyys vielä tärkeämpiä. On siis luotava henkilöstökäytäntöjä, jotka auttavat yksilöitä olemaan entistä tuottavampia, organisaatioita entistä kestävämpiä ja johtajuutta vaikuttamaan yhä vain menestyksekkäämmin.

Tulevaisuutta Ulrich pitää vaikeasti ennakoitavana, mutta joitakin megatrendejä hän nostaa esiin: globalistumisen, kompleksisuuden, moninaisuuden ja teknologiafokuksen. Henkilöstötyössä on hänen mielestään lisättävä yhteyksiä ulkopuolisiin asiakkaisiin, mutta samalla rakennettava organisaation sisälle merkityksiä ja motivaatiota positiivisen organisaatiokulttuurin rohkaisemiseksi. Organisaation muoto on vähemmän tärkeää kuin se, että organisaatio on tekemisissään hyvä. Ulrich myös ideoi, että henkilöstöosastot toimisivat kuin ammatilliset palveluyritykset’.

Ulrichin kirjoitus on johdanto alan merkittävän journalin juhlanumeroon, mikä osittain selittää sen optimismia pursuvaa sanomaa. Se herättää kuitenkin myös joukon henkilöstöammattilaisten professionaaliseen suuntautumiseen ja ammattietiikkaan liittyviä kysymyksiä. Liiketoimintalogiikan ymmärtämisestä on epäilemättä apua oman tehtävän hahmottamisen kannalta, mutta onko henkilöstöammattilaisen ensisijainen perustehtävä liiketoiminnan johtaminen vai jokin muu? Eikö henkilöstöammattilainen ole ensisijaisesti ’ihmisosaaja’, jonka työn fokus on organisaation sisällä ja sen sisäisen integraation ylläpitämisessä ja kehittämisessä? Peter Druckerin sanoin, ”kun pidät hyvää huolta henkilöstöstäsi, he hoitavat asiakkaat automaattisesti hyvin”.

Henkilöstöammattien haltijat edustavat muodollisesti työnantajapuolta ja yrityksen johtoa (palkansaajilla on omat edusmiehensä ja –naisensa). Tämä selittää ainakin osaltaan monien henkilöstöammattilaisten mieltymystä ja samastumista liikkeenjohdolliseen liiketoimintakumppani-keskusteluun. Caldwell ja Storey (2007) kytkevät viiltävästi tämän orientaation ammattikunnan ”historialliseen haluun parantaa professionaalista statustaan”.

Sen toinen puoli voi kuitenkin olla henkilöammattilaisten omien professionaalisten rajojen heikkeneminen ja ammatillisen identiteetin hämärtyminen. Se saattaa avata myös henkilöstötyötä ”kilpaileville ammattiryhmille” (Wright 2008). Tämä taas merkitsee ammatillisen monimuotoisuuden ja pirstaleisuuden lisääntymistä. Kuvatus kehityksen yksi seuraamus voi olla myös keskittyminen johonkin erityiselle henkilöstöjohtamisen osa-alueelle (esim. rekrytointi, coaching, palkitseminen), jolloin asiantuntemuksen ja ammatillisen identiteetin eheyden säilyttäminen on helpompaa – ja ammatillisen rapautumisen sivuvaikutusten syntyminen epätodennäköisempää.

Organisatoriset ja mentaaliset rajat ovat useimmiten kuviteltuja tai keino-tekoisesti tuotettuja tai ainakin liioiteltuja, eivät osapuolia jyrkästi erottavia demarkaatiolinjoja. Pikemminkin ne ovat osapuolia yhdistäviä yhteisen toiminnan alueita (välillä kylläkin jännitteisiä) – joilla ja joista voidaan neuvotella hyvässä hengessä. Liiketoiminnan logiikan ja ihmisten johtamisen logiikkaan ei tarvitse olla toisilleen vastakkaisia, mutta ne ovat kuitenkin pohjimmiltaan erilaisia. Tämä ei estäne ainakin jonkinasteisen yhteisymmärryksen löytymis-

tä. Samalla voisi vahvistua henkilöstöammattilaisten ”rooliyhteensopivuus” (role consensus), eri osapuolten yhtenevä käsitys henkilöstöasiantuntijoiden roolista ja tehtävistä organisaatiossa. Arkityössään henkilöstöammattilaiset ovat monesti sillanrakentajan asemassa. On vaikea kuvitella henkilöstötyötä päätoimisesti tekevää ammattilaista, joka ei tulisi toimeen ja pystyisi ymmärtämään sekä työnantajan että työntekijöiden intressejä.

Nykyinen bisneslogiikan ja -retoriikan tosiasiallisen dominanssin oloissa on myös tärkeää, että henkilöstöammattilaiset verkottuvat ja ylläpitävät yhteyksiä muihin ammattikuntansa edustajiin esim. ammatillisissa yhteisöissään. Organisaation aloitteista syntyvien lyhytkestoisten kehittämisprojektien ohella on pystyttävä ylläpitämään ja viemään eteenpäin pitkän aikavälin kehittämistä. Sama koskee henkilöstöammattilaisia: pitkän aikavälin ammatilliset kehittämistavoitteet on asetettava hetken muotioikkujen ja -trendien edelle.

Jatkuvan ammatillisen kehittymisen työkaluihin kuuluu valmius kriittiseen itsereflektioon. Se tarkoittaa kykyä hahmottaa olennaisia ongelmia ja kykyä kyseenalaistaa itsestään selvyyksiä. Siihen liittyy myös valmius tutkia omia kokemuksia ja motiiveja antamalla ja vastaanottamalla palautetta. Itsereflektiossa suhteutetaan omia käsityksiä ja toimintatapoja muihin mahdollisiin näkökulmiin ja tilanteisiin. Sen perustana on kysyvä perusasenne, ”spirit of inquiry”.

Ranskalainen Jean Servan-Screiber kirjoitti 40 vuotta sitten teoksen, jonka velvoittavana nimenä on ”Ihmiskasvoinen yritys”. Tällaiseen pyrkiminen voisi hyvin olla henkilöstöammattilaisen työn ohjenuorana ja tienviittana. Ammatillisiin hyveisiin turbulentissa maailmassa kuuluu myös rohkeus, Platonin mukaan hyveistä suurin – sillä se mahdollistaa kaikki muut hyveet.



## Lähteet

- Adler, Paul S. & Seok-Woo Kwon (2013). The Mutation of Professionalism as a Contested Diffusion Process: Clinical Guidelines as Carriers of Institutional Change in Medicine. *Journal of Management Studies*, Vol. 50:5, 930-962.
- Brivot, Marion. (2011). Controls of Knowledge Production, Sharing and Use in Bureaucratized Professional Service Firms. *Organization Studies*, 32(4), 489-508.
- Caldwell, Raymond & Storey, John (Ed., 2007). The HR function: Integration or fragmentation? In: John Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text*, 3<sup>rd</sup> edn. Thomson, 21-38.
- Daudigeos, Thibault (2013). In Their Profession's Service: How Staff Professionals Exert Influence in Their Organizations. *Journal of Management Studies*, Vol. 50:5, 722-749.
- Hakkarainen, Kai, Palonen, Tuire & Paavola, Sami (2006). Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimiseen. *Psykologia*, 06/02, 448-464.
- Lilja, Kari (1987). Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. *Hallinnon Tutkimus*, 3/1987, 185-194.
- Muzio, Daniel, Brock, David M. & Suddaby, Roy (2013). Professions and Institutional Change: Towards an Institutional Sociology of the Professions. *Journal of Management Studies*, 50:5, 699-721.
- Quinn, James Brian, Anderson, Philip & Finkelstein, Sydney (1997). Managing Intellect. In Michael L. Tushman & Philip Anderson (Eds.), *"Managing Strategic Innovation and Change"*, 506-523. Oxford University Press, printed in the U.S.A.
- Prahalad, C. K. & Hamel, Gary (1996) *Competing for the Future*. Harvard Business School Publishing (Paperback).
- Senge, Peter (1990). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. Currency, printed in the U.S.A.
- Suddaby, Roy & Viale Thierry (2011). Professionals and field-level change: institutional work and the professional project. *Current Sociology*, 59, 423-441.
- Ulrich, Dave (2011). Celebrating 50 years: An anniversary reflection. *Human Resource Management*, Vol. 50, No. 1, 3-7.
- Uudista ja Uudistu 2013*. Henkilöstöjohtamisen Vuosikirja. HENRY.
- Wright, Christopher (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits of professionalization. *Human Relations*, Vol. 61(8), 1063-1086.

## OSA 2: TOIMINTAYMPÄRISTÖN KEHITTYMINEN

### 5. YHTEISKUNTA HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

*Juhani Kauhanen ja Asko Miettinen*

Tässä artikkelissa on lyhyesti kuvattu henkilöstötyön institutionaalisen toimintaympäristön kehittymistä 1960-luvulta nykypäivään. Ensisijassa toimintaympäristön kehittämisessä on keskitytty talouden, työmarkkinoiden ja työlainsäädännön kehittämiseen. Myös muita yhteiskunnallisesti merkittäviä asioita koulujärjestelmän ja teknologian kehittämisessä on tarkasteltu. Artikkelin on jaksotettu pääasiassa kronologisesti.

#### 5.1. Suomi modernisoituu

##### Hyvinvointiyhteiskunnan rakentaminen alkaa

Poliittiset olot olivat vakiintuneet ammattiyhdistysliikkeen yhdentymisen jälkeen ja maan talous kasvoi rivakasti. Suomi liittyi Euroopan vapaakauppa-alue EFTAan liitännäisjäseneksi vuonna 1961 ja varsinaiseksi jäseneksi vuonna 1969. Tavoitteena näissä ratkaisuissa oli viennin esteiden poistaminen. Vienti veti ja ensimmäiset suomalaiset yritykset alkoivat todella kansainvälistyä. Ahlström osti tehtaan Italiasta jo vuonna 1962 ja sahoja Ruotsista 1960-luvun lopulla. Enso osti paperitehtaan Hollannista vuonna 1963 ja Kone teki pohjoismaisen sopimuksen (Ruotsi, Norja, Tanska) hissien valmistuksesta vuonna 1968, joka muutama vuosi myöhemmin johti siihen, että Kone oli Pohjoismaiden merkittävin hissiyhtiö. Nämä olivat alkua suomalaisen teollisuuden ulkomaisille investoinneille.



**Tyypillinen suomalainen tuotantoyksikkö 1950-luvulla. Kuva: Kemiran arkisto.**

Työllisten määrä kasvoi voimakkaasti, varsinainen maaltapako alkoi jo vuosikymmenen alkupuolella ja loppupuolella alkoi Ruotsiin muutto, jota jatkui aina 1980-luvun alkuun. Ruotsissa oli töitä tarjolla ja Suomessa etenkin maaseudulla paljon ammatillisesti kouluttamatonta työvoimaa, joka ei työllistynyt Suomessa.

Tuottavuus kehittyi vuosina 1964–1975 keskimäärin noin 5 % vuodessa. Tämä vaihe oli osa vuonna 1945 alkanutta ns. ”kultaista kautta”. Työviikon lyhennyksestä sovittiin vuonna 1965, kun siirryttiin viisipäiväiseen eli 40-tuntiseen työviikkoon ja lauantaityöstä luovuttiin. Suomessa työvuoden pituutta lyhennettiin 50 vuodessa noin 1000 tuntia.

Tuotteiden ja palveluiden kysyntä kasvoi voimakkaasti ja tuotantoprosesseissa aloitettiin järjestelmällinen automaation hyödyntäminen. Sen tulokset näkyivät kuitenkin vasta seuraavina vuosikymmeninä. Ensimmäiset suuret keskustietokoneet hankittiin suuriin pankkeihin ja KELAan.

Perusturva oli luotu työttömyysturvalain uudistuksella vuonna 1960 sekä työeläke- ja sairausvakuutuslaeilla jo vuosina 1962 ja 1963. Nykymuotoinen työeläketurva syntyi pääasiassa 1960-luvulla. Kuntien eläkejärjestelmä luotiin vuonna 1964 ja valtion vastaava vuonna 1967. Ensimmäinen tulopoliittinen kokonaisratkaisu (TUPO) näki päivänvalon vuonna 1968. Sitä kutsutaan myös neuvotteluja johtaneen henkilön mukaisesti Liinamaa I –sopimukseksi. Siitä alkoi lähes 40 vuotta kestänyt keskitettyjen sopimusten kausi. Tänä aikana



Harjavallan tehtaan ohjaamo 1960-luvulla. Kuva: Kemiran arkisto.

entistä laajakantoisempia asioita päätettiin ns. kolmikannan (palkansaajat – työnantajat – hallitus) pohjalta. Työväenliikkeen sisällä jatkui vahvasti taistelu kansandemokraattien (pääosin kommunistien) ja sosiaalidemokraattien välillä. Tässä taistelussa työnantajapuoli tuki monella tavalla, lähinnä peitellysti, sosiaalidemokraatteja.

Työntekijöiden järjestäytymisaste nousi voimakkaasti, kun työnantajat aloittivat osana ensimmäistä tulopoliittista sopimusta (TUPO) vuonna 1968 ammattiyhdistysten jäsenmaksujen perinnän työntekijöiden antamien valtakirjojen perusteella suoraan työntekijöiden palkoista ja jäsenmaksuista tuli verovähennyskelpoisia. Keskeinen vaikuttaja näihin molempiin asioihin oli toimitusjohtaja Päiviö Hetemäki Suomen Työnantajain Keskusliitosta (STK). Näillä ratkaisuilla työnantajapuoli halusi vahvistaa ammattiyhdistysliikettä ja tavallaan ostaa yhteiskuntarauhaa ja työrauhaa. Joidenkin käsitysten mukaan Päiviö Hetemäen ja SAK:n puheenjohtajan Niilo Hämäläisen välisiin suhteisiin vaikutti oleellisesti heidän keskinäisen luottamuksensa ja toistensa arvostaminen. Se oli syntynyt jo sodan aikana heidän yhteisten kokemustensa perusteella.

Työmarkkinoilla esiintyi 1960- ja 1970-luvuilla melko yleisesti syrjintää, joka kohdistui naisiin, poliittisesti aktiivisiin henkilöihin ja ammattiyhdistysaktivisteihin. Vasta 1980-luvulla lainsäädäntö ja yleiset asenteet muuttuivat syrjintää vahvemmin vastustaviksi. Etenkin naisiin kohdistuva syrjintä oli monissa työyhteisöissä toimialasta ja organisaatiotasosta riippumatta var-

sin selkeää ja julkista, ei mitenkään peittelevää. Poliittisesta syrjinnästä oli esimerkkinä työnantajapiirien lähiyhteisöjen julkaisut kommunistisen Sirola-Opiston käyneistä opiskelijoista ja opettajista. Heidän palkkaamistaan pyrittiin estämään.

Samassa TUPOssa sovittiin myös palkka pankkiin-järjestelmän käyttöönotosta, jolla vähennettiin organisaatioissa palkkahallinnon töitä, kun palkkoja ei enää tarvinnut maksaa käteisenä rahana. Tähän loi edellytyksiä myös pankkien tietojärjestelmien kehittyminen. Palkka pankkiin-järjestelmä toi pankeille lisää asiakkaita ja talletuksia. Tämä edisti osaltaan pankkien kasvua ja ne laajensivat voimakkaasti konttoriverkostojaan ympäri maata.

Kansalaisten sivistystason ja maan kilpailukyvyn nostamiseksi maahamme luotiin uusi koulujärjestelmä, peruskoulujärjestelmä (9-vuotinen yhtenäiskoulu). Se toteutettiin asteittain pohjoisesta etelään vuodesta 1968 alkaen. Tällä olikin suuri merkitys peruskoulutustason nostamisessa teollisuusmaiden huipputasolle. Näistä hedelmistä olemme saaneet nauttia viime vuosikymmenet. Peruskoulu-uudistuksen myötä koko ikäluokka opiskelee koulussa muiden kielten lisäksi edelleen ruotsia.

Yleisesti ottaen henkilöstön peruskoulutustaso oli vielä 1960-luvulla varsin vaatimatonta, samoin ammatillinen koulutus. Tästä syystä yritykset perustivat myös entistä enemmän omia koulutusorganisaatioitaan ja koulutuskeskuksiaan nostamaan jo työssä olevien ammatillista osaamista. Tosin teollisuusyritykset olivat perustaneet omia ammattikoulujaan jo 1910-luvulta alkaen.

## **5.2. Kriisejä, lakkoja ja kehitystä**

### **Hyvinvointiyhteiskunnan kehittäminen jatkuu**

Suomi siirtyi 1970-luvulla todellisuudessa lähes suoraan maatalousyhteiskunnasta palveluyhteiskunnaksi ollen vain lyhyen aikaa ns. teollisuusyhteiskunta, vaikka etenkin vientiteollisuus näytteli suurta roolia koko maan talouskasvussa ja kansantaloudessa. Teollisuusyritysten keskikoko oli suurimmillaan 1970-luvun alussa. Sen jälkeen teollisuuskin pirstaloitui ja keskimääräinen yrityskoko laski. Monialayritysten synty, yritysostot ja kansainvälistyminen olivat arkipäivää suurimmissa yrityksissä.

Elinkeinoelämä meni vuoristorataa öljykriiseineen (vuosina 1973 ja 1979) ja lakkoaaltoineen. Välillä oli työvoimapula ja välillä maassamuutto voimistui. Maastamuutto jatkui edelleen vahvana Ruotsiin. Sen pysäyttämiseksi kehitettiin lomaltapaluuraha. Ongelmana oli se, että monet suomalaiset lähtivät kesälomallaan Ruotsiin tapaamaan sinne muuttaneita ystäviään ja sukulaisiaan ja jäivätkin sinne töihin, palaamatta aikaisempaan työpaikkaansa. Erityisesti

metalliteollisuus menetti vuosilomien aikana parhaita työntekijöitään ja siksi 1970-luvun alussa metallin työehtosopimukseen kirjattiin loman jälkeen maksettava lomaltapaluuraha, 50% loma-ajan palkasta. Seuraavina vuosina menettelytapa levisi muillekin toimialoille täysin tarpeettomasti, kuten työmarkkinoilla on yleistä. Myöhemmin lomaltapaluuraha muuttui lomarahaksi, joka maksetaan ennen loman alkua.

Korpilammella yritettiin vuonna 1977 luoda pohjaa vahvalle yhteiskunnalliselle kehitykselle. Suomesta muodostui vahva sopimusyhteiskunta. Hallitus, palkansaajajärjestöt ja työnantajajärjestöt muodostivat kolmikannan, joka sopi paitsi varsinaisista työelämän asioista, myös sosiaalilainsäädännön ja verotuksenkin kehittämisestä. Näillä ratkaisuilla todellisuudessa vähennettiin kansanvaltaisen eduskunnan valtaa, mikä jatkuu edelleen näiden asioiden kohdalla.

Suomi solmi vuonna 1974 teollisuustuotteita koskevan vapaakauppasopimuksen EEC:n kanssa ja samanaikaisesti niin sanottujen sosialistimaiden kanssa tehdyin samansisältöisin kauppasopimuksin.

1970-luvun alku oli myös varsin voimakasta poliittisen liikehdinnän aikaa koko yhteiskunnassa, mutta erityisesti opiskelijamaailmassa ja työelämässä. Vasemmistoideologia eli voimakasta nousukauttaan. Tässä vaiheessa myös työnantajapuoli ryhdistäytyi ideologisessa taistelussa. Työnantajat näkivät ääriivasemmiston hegemonian voimistuneen liiaksi ja havaitsivat hillityn, mutta määrätietoisien vastaiskun tarpeelliseksi. Työnantajat perustivat Elinkeinoelämän Valtuuskunnan (EVA) vuonna 1974. Sitä ennen jo vuonna 1971 työnantajien käsikassara Taloudellinen tiedotustoimisto, TAT (perustettu 1949) uudelleenorganisointiin tehokkaaseen vastaiskuun. Tiedotuspuolella vasemmistolaisten saatua hegemonian Tampereen yliopistossa (professorit Kaarle Nordenstreng ja Pertti Hemanus, 1971), työnantajapuoli perusti lahjoitusvaroin (Sotavahinkoyhdistys) tiedotusopin professuurin Helsingin yliopistoon, vuonna 1978 (Osmo A. Wiio). Näin pyrittiin tasapainottamaan ideologista taistelua. Taistelu rauhoittuikin monista eri syistä.

Automaation hyödyntäminen levisi suuriin ja keskisuuriin organisaatioihin, tietokoneet ja tietojärjestelmät yleistyivät. Nämä edellyttivät laajaa osaamistason nostamista.

Keskeiset työmarkkinaosapuolet (SAK – STK) solmivat ensimmäisen tiedotussopimuksen vuonna 1971. Suuryritykset olivat tiedostaneet sisäisen viestintän merkityksen jo vuosikymmenien aikana (Rautatiekirjakauppa esimerkiksi jo vuonna 1913), mutta tiedotussopimuksen jälkeen myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä panostettiin sisäiseen viestintään. Siksi henkilöstölehtiä alettiin julkaista entistä enemmän. Henkilöstölehtien yhdistys oli perustettu jo vuonna 1955.



Vuosikymmenen lopulla säädettiin työterveyshuoltolaki (1978) ja opinto-vapaalaki (1979) ja laajennettiin henkilöstön osallistumista työyhteisönsä päätöksentekoon (Yhteistoimintalaki 1978). Vuosikymmen oli monessa suhteessa varsin vauhdikasta aikaa työelämän kannalta. Sosiaali- ja terveystalveluja ryhdyttiin kehittämään rivakasti uuden lainsäädännön pohjalta (kansanterveyslaki 1972 ja päivähoitolaki 1973). Näiden lakien toimeenpano loi paljon uusia työpaikkoja etenkin kuntiin ja nosti naisten työllisyyden aivan uudelle tasolle, Euroopan kärkeen. Työelämän kehittäminen eteni vahvojen askelin. Työsuojeluun laitettiin vauhtia varsin määrätietoisesti. Työsuojeluhallitus perustettiin Tampereelle vuonna 1973 edistämään työturvallisuutta. Samanaikaisesti myös yritykset ryhtyivät panostamaan työturvallisuuteen. Työturvallisuusväki perusti omat yhteisönsä, Työsuojelupäälliköt (1970) ja Suomen Työhygienian Seuran (1975). Työsopimuslaki (1970) ja vuosilomalaki (1973) uudistettiin vastaamaan uusia yhteiskunnan tarpeita. Työsopimuslakiin tuli uutena piirteenä mahdollisuus irtisanomisten sijasta myös lomauttaa henkilöstöä määräajaksi tai toistaiseksi. Tätä voidaan pitää edelleen yhtenä suomalaisena sosiaalisena innovaationa, jollaista ei juuri muualla ole.

Maamme tiheä korkeakouluverkosto luotiin pääasiassa 1970-luvulla. Korkeakouluverkon rakentumiseen vaikuttivat merkittävästi poliittiset ja aluepoliittiset syyt, ei niinkään alueellinen koulutustarve.

Ammattiyhdistysliike perusti omia koulutuskeskuksiaan ay-aktiivien ja etenkin luottamusmiesten tieto- ja taitotason nostamiseksi. Työnantajapuolella oli jo 1940-luvun lopulla perustettu Teollisuuden Työnjohto-opisto (myöhemmin Johtamistaidon Opisto). Sen opetusohjelmiin sisältyivät myös työelämän suhteita käsittelevät teemat.

### **5.3. Ylikuumentunut yhteiskunta**

#### **Harppaus kohti palveluyhteiskuntaa**

Suurimmat yritykset diversifioituivat monille eri aloille kansainvälisten mallien mukaisesti. Etenkin elektroniikka- ja muoviteollisuus vaikuttivat seksikkäiltä aloilta. Vuosikymmen oli suurten vientiteollisuusyritysten kansainvälistymisen aikaa joka suhteessa. Suomalaiset yritykset kansainvälistyivät pääasiassa ulkomaisten tytäryhtiöiden kautta. Osa perusti ns. green field-pohjalta yrityksiä, osa osti jo olemassa olevia yrityksiä. Tässä vaiheessa Suomessa annettiin myös ulkomaisille pankeille toimilupia (mm. Citybank 1982). Pääomien saanti helpottui kun rahamarkkinoita vapautettiin asteittain ja markkinoille virtasi rahaa muun muassa valuuttalainojen muodossa.

Monien mielestä pääomamarkkinoiden vapauttaminen tehtiin liian myöhään, liian nopeasti ja väärää valuuttapolitiikkaa (vakaa markka) harjoittaen. Tilanne riistäytyi politiikkojen ja Suomen Pankin käsistä. Vakaan markan politiikka ei sopinut tilanteeseen, jossa rahaa virtasi maan rajojen yli vapaasti. Osittain tilannetta hyödynsivät myös kansainväliset sijoittajat (mm. George Soros). Pankit markkinoivat valuuttalainoja suruttomasti lähes kaikille halukaille. Riskeistä ei kerrottu lainanottajille, tai he eivät ymmärtäneet niitä. Valuuttalainat tosin seuraavan vuosikymmenen alussa syvensivät Suomen pankkikriisiä ja lamaa ja saattoivat monet etenkin kotimarkkinoilla toimivat yrittäjät ”velkavankeuteen”.

Työelämän kehittäminen oli taas vahvasti esillä ja johti Matti Pekkasen johdolla muun muassa henkilöstörahastolain syntyyn. Henkilöstörahastoista piti tulla järjestelmä, jonka avulla yrityksen henkilöstöstä tulee kollektiivisesti yrityksen osaomistajia. Ajankohta ja järjestelmän jäykkyys estivät kuitenkin sen menestysmahdollisuudet. Eikä henkilöstörahastojärjestelmä ole useiden lakimuutosten jälkeenkään muodostunut merkittäväksi tekijäksi työelämässä.

Automaatio kehittyi robotiikan suuntaan ja robotit ilmestyivät teollisuuteen. Palvelualoilla myös tehostettiin toimintaa hyödyntämällä erilaisia kulluttajien käyttämiä automaatteja (pankki-, pullonpalautus - ym. automaattit).

Työlainsäädännön kehityksessä 1980-luku oli varsin hiljaista aikaa. Työttömyysturvaa kehitettiin (1984) ja säädettiin tasa-arvolaki (1986). Työllisyyslaki (1987) loi ansiosidonnaisen päivärahajärjestelmän.

## 5.4. Lamasta kansainvälisyyteen

1990-luvun alkupuolelle leimaa-antavana piirteenä oli syvä lama Suomessa, joka johtui useasta syystä: Neuvostoliiton hajoaminen (1991) ja sen seurauksena idänkaupan romahtaminen, markan devalvointi ja valuuttalainojen markkamääräisten arvojen huikkea nousu, kansainvälinen laskusuhdanne jne. Vakaan markan politiikkaa yritettiin tukea ns. sisäisellä devalvaatiolla eli laskemalla palkkoja 7 %. Siihen eivät ammattiyhdistysliikkeen jäsenet kuitenkaan suostuneet, vaikka johto näyttikin vihreää valoa tälle Kalevi Sorsan nimiin laitetulle, muiden vuonna 1991 tekemälle aloitteelle. Markan ulkoista arvoa jouduttiin kuitenkin muuttamaan (devalvaatio). Laman seurauksena työttömyys kasvoi huippuunsa vuonna 1994 (n. 500.000 henkilöä eli lähes 20% työvoimasta).

Ulkomaisen omistuksen rajoitukset poistuivat vuonna 1993 ja sen seurauksena ulkomainen omistus suuryrityksissä kasvoi voimakkaasti. Pörssikurssit alkoivat nousta ja pääomatulojen verotuksen uudistuksen sekä kansainvälisten



esimerkkien vaikutuksesta johdon optiojärjestelyt yleistivät voimakkaasti. Vuosikymmenen puolivälin jälkeen alkoi voimakas kasvukausi ja uusi kansainvälistymisaalto. Maamme pankkijärjestelmä jouduttiin pakon sanelemana uudelleen muotoilemaan. Näin syntyi ensin KOP ja SYP -fuusion seurauksena Merita ja sitten Nordea, pohjoismainen pankkikonserni, jossa oli mukana myös ruotsalaisia, norjalaisia ja tanskalaisia toimijoita. Muutkin pankkiryhmät joutuivat järjestyksen kohteeksi. Pankkijärjestelmä kaiken kaikkiaan keskittyi ja konttoriverkosto supistui. Kansantalous nousi lamasta nopeasti vientivetoisen strategian ja ICT-alan kasvun siivittämänä, veturina Nokia.

Teollisuutta järjesteltiin uudelleen suurempia kansainvälisiä haasteita varten. Paperipuolella syntyi UPM-Kymmene (1995) ja suomalais-ruotsalainen Stora-Enso (1998). Molemmat yhtiöt nousivat maailman suurimpien joukkoon alallaan. Pohjoismaiden pankkifuusioiden seurauksena syntyi siis Nordea (1997). Vuosikymmenen lopussa maamme 500 suurimmasta yrityksestä kolmannes oli kokonaan ulkomaalaisomisteisia ja lisäksi enemmistö pörssiyritysten osakekannasta oli ulkomaisten sijoittajien hallussa.

Suomi liittyi pitkän poliittisen kädenväännön jälkeen Euroopan unioniin jäseneksi vuonna 1995. Kansanäänestyksessä jäseneksi liittymistä kannatti lähes 57% äänestäneistä. Suomen matka EU:n ytimeen jatkui euroalueeseen liittymisellä vuonna 1999 ja yhteisvaluutta euroon liittymisellä vuonna 2002.

Internet tuli yleiseksi palvelualustaksi ja langaton viestintä yleistyi ensin organisaatioiden hyödyntämänä ja nopeasti myös kuluttajien käsissä. Matkapuhelin tuli lähes jokaisen yhteydenpitovälineeksi. Telealan monopolit murettiin ja useat teleoperaattorit kilpailivat palveluiden tarjonnalla ja hinnoilla.

1980-luvun puolivälissä alkanut henkilöstön erilainen osallistuminen yritysten päätöksentekoon ja voitonjakoon saatiin vahvistettua kun henkilöstörahaslakia (1990) ja laki henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa saatettiin voimaan (vuonna 1990). Viimeksi mainittu koski vain yli 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Samanaikaisesti alkanut laskusuhdanne ja Neuvostoliiton hajoaminen vei yritysmaailman mielenkiinnon muihin asioihin ja kummankin lain merkitys jäi jo alkuvaiheessa vähäiseksi. Vasta noususuhdanteen alkaessa työelämän lainsäädäntöä ryhdyttiin edelleen kehittämään. Uusi työaikalaki astui voimaan (1996) ja henkilötietojen käyttämisen pelinsäännöt (henkilötietolaki 1999) nousivat agendalle.

Koulutussektorilla otettiin suuria harppauksia 1990-luvun alussa kun luotiin maankattava ammattikorkeakoulujärjestelmä ja tiedekorkeakoulut aloittivat kaikille avoimen, avoimen yliopisto-opetuksen opetusministeriön vaatimuksesta.

## 5.5. Osaksi globaalia maailmankylää

### Markkinaehtoinen yhteiskunta

Kansantalous kasvoi laman jälkeen hyvin aina vuoteen 2007, jolloin ajaututtiin ensin Amerikasta alkaneen pankkikriisin seurauksena stagnaatioon ja sen jälkeen laskusuhdanteeseen. Ensin USA:sta alkaneen pankkikriisin juuret palautuivat jo aikaisemmin tehtyyn lainsäädäntöön, jonka tavoitteena oli tarjota pienituloisille mahdollisuus omistusasuntoon pankkilainalla. Oman vahvan lisänsä antoivat rahoitusmarkkinoille tuotujen uusien rahoitus- ja sijoitustuotteiden monimutkaisuus.

Elinkeinoelämän Keskusliitto (EK) oli jo useita vuosi pyristellyt tulopoliittisia kokonaisratkaisuja vastaan todeten niiden sopineen suljettuun yhteiskuntaan, mutta ei enää avoimeen kilpailutalouteen. Siksi vuodesta 2007 lähtien EK:n on pyrkinyt irrottautumaan niistä, vaihtelevalla menestyksellä. Laadittujen sopimusten sisältö on aikaisempaa joustavampi ja nimityksiä muuteltu sopimuskausittain. Työllisyystilanne pysyi eurooppalaisittain melko hyvänä, eurooppalaisessa keskitasossa.

Vuonna 2007 alkanut Euroopan talouskriisi syventyi ja johti vuosina 2013 – 2015 varsinaiseen lamaan viennin laskiessa ja kilpailukyvyn heiketessä. Tosin kilpailukyvyn heikkeneminen on jatkunut aina 2000-luvun alusta alkaen kahdesta syystä. Innovaatiotoiminta ei yritystasolla ole ollut riittävää ja jäykät työmarkkinat ylisuurine palkankorotuksineen ovat ajaneet maamme todellisiin ongelmiin, joita ei ole osattu ja haluttu ratkaista. Etenkin perinteinen ammattiyhdistysliike on vastustanut työelämän uudistuksia. Toisaalta onko yrityksissäkään ollut riittävästi halua ja osaamista paikallisen sopimisen käyttöönottoon?

Robottiikan sovellukset kasvoivat nopeasti sekä teollisuudessa että palvelualoilla. Samanaikaisesti myös teollisuustyöpaikat vähenivät ennennäkemättömällä vauhdilla lähinnä puunjalostus- ja teknologiateollisuudessa.

2000-luvun alkuvuodet olivat vilkasta työelämän pelisääntöjen kehittämisen aikaa. Työsopimuslaki uudistettiin vuonna 2001. Lähinnä kyseessä oli lain käsitteiden nykyaikaistaminen, ei niinkään sisällöllinen uudistaminen. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä syntyi vuonna 2001. Jo vuonna 2004 sitä oleellisesti kehitettiin. Työturvallisuuslaki uudistettiin vuonna 2002, edellinen laki olikin jo 1950-luvulta. Edellinen laki koski yksinomaan fyysistä työturvallisuutta, mutta uusi laki käsittää myös psyykkisen työsuojelun ja määrittää muun muassa selkeät pelisäännöt työpaikkakiusaamiselle ja seksuaaliselle häirinnälle. Esimiesten vastuu korostuu uudessa työturvallisuuslaissa.

Samana vuonna uudistettiin myös työterveyshuoltolaki. Muutokset olivat itse asiassa vähäisiä. Uusi tasa-arvolaki tuli voimaan 2005. Sen perusteella

työyhteisöiltä vaadittiin selkeämpiä suunnitelmia tasa-arvon toteuttamiseksi. Pitkään valmisteltu työeläkeuudistus saatettiin päätökseen ja uusi laki (TyEL) astui voimaan vuonna 2005. Siinä eläkkeen laskentaperusteita muutettiin melkoisesti ja sallittiin työntekijän itsensä valita eläkkeellesiirtymisensä 63 – 68 ikävuosien välillä. Samalla muita eläköitymisvaihtoehtoja radikaalisti vähennettiin. Työeläkeuudistus muiden seikkojen ohella on johtanut siihen, että keskimääräinen eläköitysmisikä on asteittain noussut., vaikkakaan ei aivan toivotulla vauhdilla.

YT-lakia uudistettiin vuonna 2007. Sen sisältö ei tosin oleellisesti muuttunut vuoden 1978 vastaavanimisestä laista, mutta terminologia saatettiin ajantasaiseksi. Lain rikkomisesta kuitenkin säädettiin merkittävät sanktiot.

## 5.6. Euroopan luuseri?

### Stagnaatioyhteiskunta

Vuonna 2007 alkanut Euroopan talouskriisi syventyi ja johti vuosina 2013 – 2015 varsinaiseen lamaan viennin laskiessa ja kilpailukyvyyn heiketessä. Vaikka EK on pyrkinyt koko 2000-luvun ajan irti keskitetyistä työmarkkinaratkaisuihin, vuonna 2013 solmittiin varsin kattava työllisyys- ja kasvusopimus, varsin maltillisine palkkaratkaisuineen. Sopimusta on nyt jatkettu vuoteen 2016. Heikkeneminen on jatkunut aina 2000-luvun alusta alkaen kahdesta syystä.

Se mitä pitäisi tehdä, on ollut tiedossa, mutta poliittista tahtoa vanhojen, pääosin 1970-luvulta periytyvien rakenteiden ja lainsäädännön muuttamiseen ei ole ryhdytty. Asian taustalla on politiikan populismin ongelma jota kuvaa hyvin Euroopan komission puheenjohtajan Jean-Claude Junckerin ”lausahdus”: ”Tiedämme mitä pitäisi tehdä, mutta emme tiedä, miten tulisimme uudelleen valituiksi, jos teemme sen.”

Maassamme on vain hieman yli 600 suurta työnantajaa (yli 250 henkilöä työllistävää yritystä) kun samanaikaisesti yritysten kokonaismäärä on lähes 300.000. Tämä voi olla myös suuri mahdollisuus, koska arvoverkot ja yritysten ekosysteemit ovat tulleet yhä monisäikeisimmiksi ja pienetkin yritykset voivat löytää oman roolinsa eriytyneissä arvoketjuissa kehittämällä palveluliiketoimintaansa.

Internetin hyödyntäminen levisi nopeasti palveluliiketoiminnassa, esimerkiksi tiettyjen standardituotteiden (kirjat, vaatteet, kengät jne) kaupankäynti kasvoi voimakkaasti verkon välityksellä. Kaiken kaikkiaan maamme ei ole kuitenkaan pystynyt hyödyntämään digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia

kilpailijamaiden tahdissa. Esimerkiksi 3D-tulostus ja tuotteiden internet (IoT = Internet of Things) ovat vasta varsinaisesti tulollaan.

Aikaisemmin Suomea pidettiin EU:n mallioppilana, josta on nyt tullut muutamassa vuodessa Euroopan luuseri taloudellisten ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisessa.

Vuonna 2010 säädettiin laki yhteistoiminta-asiamiehestä, jonka tehtävänä on valvoa yhteistoimintalain toteutumista organisaatiotasolla ja valvoa henkilöstörahasojen toimintaa. Henkilöstörahasolakiin tehtiin muutoksia, jotka joustavoittavat lain hyödyntämistä henkilöstön palkitsemisessa. Myös työterveyshuoltolakiin tehtiin muutoksia, joiden tarkoituksena on parantaa pitkäaikaisella sairauslomalla olevien nopeata ja inhimillistä työhönpaluuta. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointi on noussut paitsi henkilöstöammattilaisten agendalle, myös johdon agendalle.

## Lähteet

- Ainamo, Antti – Tienari, Janne: Suomalainen mallin viimeaikainen menestystarina: Tarkastelussa liikkeenjohdon konsultoinnin rooli. Liiketaloustieteellinen aikakauskirja 2/2002
- Andreasson, Kristiina – Helin, Vesa (toim.): Suomen vuosisata. Tilastokeskus 1999.
- Bergholm, Tapio: Sopimussyhteiskunnan synty II: Hajaannuksesta tulopolitiikkaan. SAK 1957–1969. Otava 2007.
- Heiskala, Risto – Luhtakallio, Eeva (toim.) : Uusi jako – Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Gaudeamus 2006.
- Henkilöstöjohdon ryhmä -HENRY ry.:n juhla- ja vuosikirja 2000. Inhimillinen tekijä. Menestystekijä. 2000.
- Jahnukainen, Iiro – Junnelius, Christian – Sonkin, Lena: Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta. Weilin + Göös, Ekonomia-sarja 1980.
- Kauhanen, Juhani: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. SanomaPro, 11. painos 2012.
- Korkman, Sixten: Talous ja utopia. Docendo 2012.
- Kuisma, Markku: Suomen poliittinen taloushistoria 1000 – 2000. Siltala 2009.
- Kuisma, Markku: Rosvoparonen paluu. Raha ja valta Suomen historiassa. Siltala 2010.
- Kuisma, Markku – Keskinen, Teemu: Erehtymättömät. Tarina suuresta pankkisodasta ja liikepankeista Suomen kohtaloissa 1862–2012. WSOY 2012.
- Kuisma, Markku – Seppänen, Pekka: Suomen pahimmat bisnesmokat. Tarinoita huippujohtamisesta. Siltala 2015.
- Kuusi, Pekka: 60-luvun sosiaalipoliittinen yhdistyksen julkaisuja n:o 6. WSOY 1961.
- Lilja, Kari: Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. Hallinnon tutkimus 3/1987
- Michelsen, Karl-Erik: Kone, Perhe, yrittäjä ja yritys teollisuuden vuosisadalla. Otava 2013.

- Peltonen, Tuomo: Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-Palvelu Oy, 2007.
- Pärnänen, Anna – Okkonen, Kaisa-Mari (toim.): Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Tilastokeskus 2009.
- Santalainen, Timo – Voutilainen, Eero – Porenne, Pertti – Nissinen, Jouko H.: Tulosjohtaminen. WSOY 1981.
- SEFE – Suomen Ekonomiliitto ry: Luovien läpi suhdanteiden. Suomen Ekonomiliitto SEFE ry:n 75-vuotisjuhlakirja. 2010.
- Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa- taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus 2008.
- Seppänen, Paavo: Näkökohtia työ – ja vapaa-ajan jakautumisesta modernissa yhteiskunnassa. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia N:o 81, 1967.
- Schmidt, Tiina – Vanhala, Sinikka: Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009. Helsingin kauppakorkeakoulu, Julkaisuja B-115, 2010.
- Sirola –opiston opiskelija- ja opettajaluettelo vuosilta 1946–1962 (moniste).
- Tainio, Risto: Suomalaisen liiketoimintajärjestelmän rakenteellinen ja kulttuurinen muutos. Kirjassa Uusi jako. Toim. Heiskala, Risto – Luhtakallio, Eeva. Gaudeamus 2006.
- Tainio, Risto – Räsänen, Keijo – Santalainen, Timo: Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa. Liiketoiminnan johtamisesta yhtymän strategiseen johtamiseen. Weilin + Göös 1985.
- Tarkka, Jukka: Isänmaan unilukkari –Päiviö Hetemäen yhteiskunnallinen elämätyö. WSOY 2006.
- Waris, Heikki: Muuttuva suomalainen yhteiskunta. WSOY 2. uudistettu painos 1974.
- Väänänen, Ari – Turtiainen, Jussi (toim.): Suomalainen työntekijäys 1945–2013. Vastapaino 2014.

## 6. JOHTAMISEN JA JOHTAMISJÄRJESTELMIEN MERKITYS

*Jussi Kulla*

Toisen maailmansodan jälkeen Suomessa alkoi hyvin voimakas yhteiskunnan muutos, jonka keskeiset vaikutukset ammatissa toimivaan väestöön näkyvät alla oheisessa taulukossa. Väki siirtyi maa- ja metsätaloustöistä ensin pääosin teollisuuden palvelukseen ja sen jälkeen sekä yksityiselle että julkiselle palvelusektorille.

Vuonna 2010 maa- ja metsätaloudessa on töissä vain 4 % työssä käyvistä. Tämän ryhmän koko on alentunut noin 1,2 miljoonasta hengestä vuonna 1940 noin 90.000:een vuonna 2010. Reilusti yli miljoona työpaikkaa siirtyi lähinnä teollisuus- ja palvelualoille. Samana aikana maan koko työvoima vielä lisääntyi noin 300.000:lla. Toinen vaikutus tapahtuneista muutoksista oli organisaati-

	1940	1960	1980	2006
Maa- ja metsätalous	60	35	13	4
Teollisuus ja rakentaminen	16	31	33	25
Kauppa ja rahoitus	4	12	19	30
Palvelut yhteiskunnalle	5	10	25	33

**Taulukko 1: Ammatissa toimivan väestön jakautuminen eri toimialoille  
1940–2006 (%)**

oiden voimakas kasvu: niissä oli enemmän työntekijöitä, organisaatiotasoja, esimiehiä ja pääomaa. Kolmas seuraus oli se, että näitä organisaatioita oli aiempaa vaikeampaa johtaa. Oli mietittävä, kuinka henkilöstöön suhtaudutaan ja kuinka sitä johdetaan.

## 6.1. Sotien jälkeiset johtamisopit Suomessa

Tieteellinen liikkeenjohto tuli Suomeen jo vuonna 1914, kun Jalmari Kekkonen käänsi Frederick Taylorin pääteoksen suomeksi nimellä *Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet*. Käytäntöön näitä oppeja ei kuitenkaan juuri sovellettu ennen toista maailmansotaa, mihin olivat syynä suomalaisen paperiteollisuuden prosessimaisuus, metalliteollisuudesta puuttuva joukkotuotanto, tullien suojaamat kotimarkkinat, yritysten pieni koko ja työnjohdon matala koulutustaso. Lisäksi teollisuus kasvoi sotien välisenä aikana muutenkin hyvin nopeasti (keskimäärin 8 % vuodessa), samoin tuottavuus (keskimäärin 4,8 % vuodessa). Tämän vuoksi rationalisointiin ei ollut pakottavaa syytä. Rationalisointi ja tieteellinen liikkeenjohto tulivat ajankohtaisiksi toisen maailmansodan aikana pakon edessä. Kun sotakorvaukset edellyttivät tehokasta tuotantoa ja jopa joidenkin teollisuuden alojen käynnistämistä, voimistui tieteellisen liikkeenjohdon soveltaminen.

Kun teolliset yritykset kasvoivat ja pääomavaltaisuivat, lisääntyi samalla toimihenkilöiden suhteellinen osuus ja organisaatioiden hierarkisuus. Sen seurauksena kasvoi henkilöstön koulutus- ja johtamistarve. Sen vuoksi suomalainen johtaminen ja siitä kirjoittaminen painottuivatkin aluksi suurimmalta osaltaan alimman tason esimiehiin, työnjohtajiin. Tilanne on verrattavissa Yhdysvalloissa 1880-luvulla käynnistyneeseen keskusteluun johtamisesta, mikä johti tieteellisen liikkeenjohtoteorian kehittymiseen. Suomessa työnjohtajien kouluttamiseksi perustettiin Ruotsin mallin mukaisesti Teollisuuden Työnjohto-opisto (myöhemmin Johtamistaidon Opisto, JTO) vuonna 1946. Kurssit laadittiin kuitenkin suomalaiselta pohjalta, ja ensimmäinen niistä toteutui samana vuonna neliviikkoisena. Ensimmäiset oppikirjat saatiin valmiiksi vuonna 1949, jolloin ilmestyivät Antero Rautavaaran Työnjohto-oppi, Erkki Mielosen Luonneoppi ja Ohto Oksalan Työn psykologia. Niissä näkyi selvästi ihmissuhdekoulukunnan vaikutus, mutta joukossa oli myös sellaisia tieteelliseen liikkeenjohtoon perustuvia julkaisuja kuin opetusmoniste n:o 11-3, ”Työn mittaaminen työnjohtamisen välineenä”. Suomessa tieteellinen liikkeenjohto ja ihmissuhdekoulukunta esiintyivätkin rinnakkain. Vuonna 1946 perustettiin Teollisuuden Työnjohto-opiston lisäksi myös Teknillisen

korkeakoulun työpsykologian laboratorio. Työterveyslaitoksen psykologian osasto aloitti toimintansa vuonna 1951. Niiden merkitys jäi kuitenkin melko vähäiseksi, ja vasta 1960-luvun alkupuolella työpsykologien määrä kohosi maassa 40:een. Kokonaisuudessaan ihmissuhdekoulukunnan vaikutus oli kuitenkin Suomessa vähäinen eikä sen keskeisiä teoksia suomennettu.

## 6.2. Suunnittelukäytäntöjä tehostetaan 1960-luvulta alkaen

Yritysten koon kasvu 1950- ja 1960-luvuilla aiheutti vakavan haasteen niiden johtamiselle. Omistajat näkivät tässä tilanteessa hyväksi palkata yritysinsinöörijohtajia. Vuosiin 1960–1975 ajoittuikin toinen omistuksen ja johtamisen eriytymisaalto, ensimmäinen oli jo 1900-luvun alussa. Uusilla johtajilla oli todennäköisesti korkeakoulututkinto, näinä aikoina usein Teknillisestä korkeakoulusta, koska tuotanto oli keskeisellä sijalla johtamisessa.

Ammattijohtajat ymmärsivät, että myös he tarvitsevat osaamisensa jatkuvaa kehittämistä hyvästä peruskoulutuksestaan huolimatta. Ei riitä, että vain työntekijöitä, työnjohtajia ja keskijohtoa koulutetaan. Ylimpien johtajien kehittämistä varten käynnistettiin vuonna 1958 Liikkeenjohdon Instituutti, LIFIM. Sen perustivat Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö, Helsingin Kaupakorkeakoulu ja Svenska Handelshögskolan. LIFIMin tehtävänä oli antaa täydennyskoulutusta sekä esitellä uusia johtamisoppeja ja niiden soveltamista sitä mukaa, kun niitä kehitetään. Lisäksi kurssi tarjosi internaattiluonteisena suomalaiselle liikkeenjohdolle hyvät verkottumismahdollisuudet Sannäsin ”lasilyseossa”. Kursseista tulikin suosittuja ja ne toimivat hyvin siihen saakka, kunnes yritysten globalisoituminen, korkeakoulujen MBA-ohjelmat sekä ulkomaiset liikkeenjohtokoulut syrjäyttivät ne 2000-luvulle tultaessa. Kehitykseen vaikutti myös se, että LIFIMin kurssille hyväksyttiin yhtiöstä vain yksi henkilö kerrallaan. Kun yrityksillä oli kuitenkin tarpeita kouluttaa useita henkilöitä, kuten esimerkiksi johtoryhmiä, ei LIFIMin tarjonta niille sopinut.

Johtamisen kehittäminen suuntautui 1960-luvulla paljolti toiminnan suunnittelun parantamiseen kasvavien organisaatioiden hallitsemiseksi. Käyttöön otettiin vuosibudjetointi ja sen jälkeen pidemmän aikavälin suunnittelu (PTS). Strateginen suunnittelu tuli mukaan 1960-luvun lopulla ja varsinkin 1970-luvulla, jolloin alettiin arvioida myös vaihtoehtoisia kehityskulkuja, skenaarioita. Perinteisten funktionaalisten organisaatioiden sijaan alettiin ottaa käyttöön yhtymä- ja tulosyksikkörakenteita. Näin pyrittiin tasapainottamaan keskuksellisuuden ohjaus ja valvonta sekä tulosyksiköiden toimintavapaus ja ketteryys. Organisaatiomallin oli kehittänyt General Motorsille jo 1920-luvulla Alfred

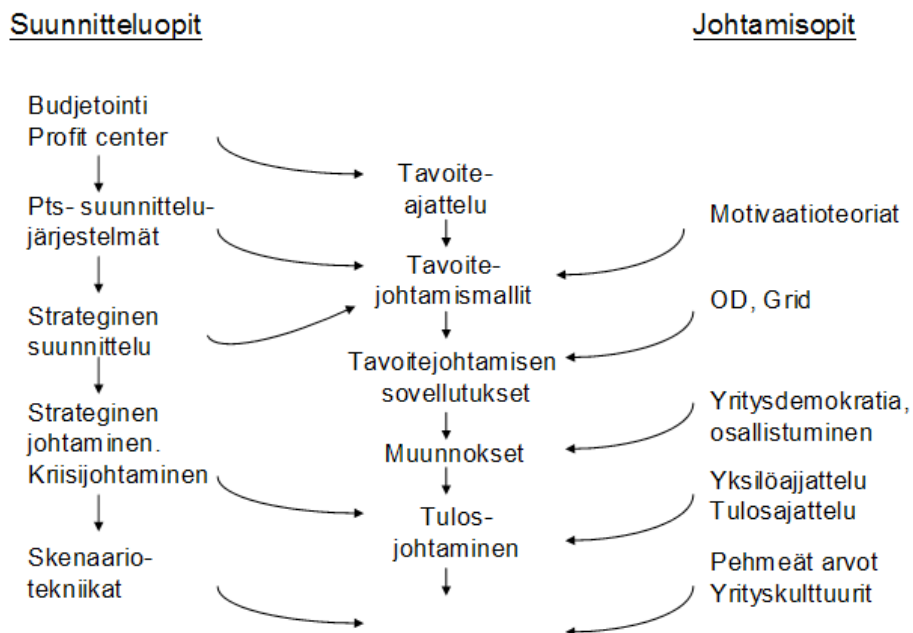


Sloan. Sen rakenteet lisäsivät tarvittavien johtajien ja päälliköiden määrää ja heidän kehittämistarvettaan. Kaikki nämä johtamisvälineet olivat kansainvälisiä lainoja, monet Yhdysvalloista, mutta tähän aikaan vielä aika paljon otettiin oppia muistakin maista, kuten Ruotsista ja Saksasta. Soveltamisviive oli kuitenkin usein pitkä. Näiden työkalujen avulla pyrittiin hallitsemaan yritysten kasvu, joka vielä 1960-luvulla näytti vakaalta ja suoraviivaisesti jatkuvalta. Usko pitkän aikavälin suunnitteluun ja mallintamiseen sai kovan kolauksen vuonna 1974 alkaneen öljykriisin johdosta. Sen jälkeen yritykset lyhensivät suunnittelujänteitään ja suunnitteluun käytettyä aikaa.

### 6.3. Tavoitteellinen johtaminen

Suunnitteluopit auttavat hahmottamaan organisaation ja sen osien toimintaa. Niiden ongelmana on se, että ne eivät ole minkään arvoisia elleivät organisaatiossa toimivat ihmiset syystä tai toisesta suunnitelmia toteuta. Näistä lähtökohdista kehittyi tavoitejohtaminen, jonka tarkoituksena on kytkeä yksittäiset ihmiset organisaation toimintaan selkeiden tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien avulla. Tavoitejohtamisen isänä pidetään Peter Druckeria, joka keräsi yhteen aiemman ajattelun ja käytännön kokemukset vuonna 1954 ilmestyneessä kirjassaan ”The Principles of Management Practice”. Suomeksi kirja käännettiin viiden vuoden viiveen jälkeen vuonna 1959 nimellä ”Käytännön liikkeenjohto”. Sen soveltaminen kuitenkin viivästyi meillä, niin kuin oli käynyt muuallakin. Ensimmäiset kokeilut tehtiin 1960-luvulla, mutta vauhtiin soveltaminen pääsi vasta 1970-luvulla. Erityisesti John Humblen ”Tavoitejohtaminen”-kirjan julkaiseminen vuonna 1974 vauhditti opin käyttöönottoa.

Suomessa tavoitejohtaminen sai vahvan aseman 1970-luvulla, sillä se yhdisti 1960-luvun vahvan yrityssuunnittelupainotteisuuden ja 1970-luvun ihmisjohtamisen näkökulmat. Yritysten lisäksi tavoitejohtamista sovellettiin myös julkisella sektorilla, joka pyrki sen avulla muuttamaan organisaatiokulttuuriaan. Perinteistä byrokratiaa haluttiin vähentää ja korostaa tavoitteellisuutta, järjestelmällisyyttä ja ihmiskeskeisyyttä.



**Kuva 1. Sirpa Hajban (1984) esitys siitä, kuinka suunnittelu- ja johtamisopit yhdistyvät käytännössä tavoitteellisen johtamisena**

Tavoitejohtaminen sai Suomessa osakseen suhteellisen pientä kritiikkiä osittain siksi, että meillä ei koskaan sovellettu laajasti esimiehen tekemää irrallista henkilöarviointia (top down appraisal), joka oli anglosaksisessa ympäristössä laajalle levinnyt käytäntö ennen tavoitteellista johtamista ja kehityskeskusteluja. Toinen syy tavoitteellisen johtamisen vahvaan asemaan suomalaisissa organisaatioissa oli sen kyky uudistua. Näin kävi, kun vuonna 1981 julkaistiin kirja ”Tulosjohtaminen”, joka sisälsi johtamisen kokonaisvaltaisen mallin. Siihen sisältyivät strateginen johtaminen, vuosisuunnittelu, siitä eri tasoille johdetut tavoitteet, esimiestyö ja johtamistyyli sekä henkilöstön ja organisaation kehittäminen. Tässä teoksessa siis integroitiin monet 1970-luvun johtamisajatuksat yhdeksi suunnittelu- ja ohjausjärjestelmäksi. Kirja oli laaja-alainen ja sisälsi liitteissään myös monenlaisia työvälineitä, kuten ajanhallinnan ja henkilökohtaisen elämän suunnittelun. Samat asiat tulivat esiin parikymmentä vuotta myöhemmin työhyvinvoinnin nimellä, usein kyllä suppeammin esitettynä. Uudistuneessa tulosjohtamismuodossa tavoitteellinen johtaminen sai uuden nosteen.

## Johtoryhmän tavoitteellista päätöksentekoa

Osallistuin 1970-luvun alkupuolella myös yhtiön (Alko) Rajamäen tehtaiden johtoryhmän kokoukseen. Ennen varsinaisen esityslistan käsittelyä johtoryhmän puheenjohtaja Ahti Suomalainen sanoi, että nyt käsittelemme lähiaikoina ajankohdattaiset nimitysasiat. Ajattelin että kyseessä olisi Rajamäen tehtaiden organisaatioon kuuluvia nimitysasioita. Hetken kuluttua ymmärsin, että näin ei asianlaita ollutkaan. Hänen esityslistallaan oli mm. seuraavat valinnat ja nimitykset: Nurmijärven kunnanvaltuusto, Nurmijärven kunnanhallitus, Reservinupseerien johtokunta, Mannerheimin Lastensuojeluliiton Nurmijärven osaston hallitus, Punaisen Ristin Nurmijärven osaston hallitus jne.

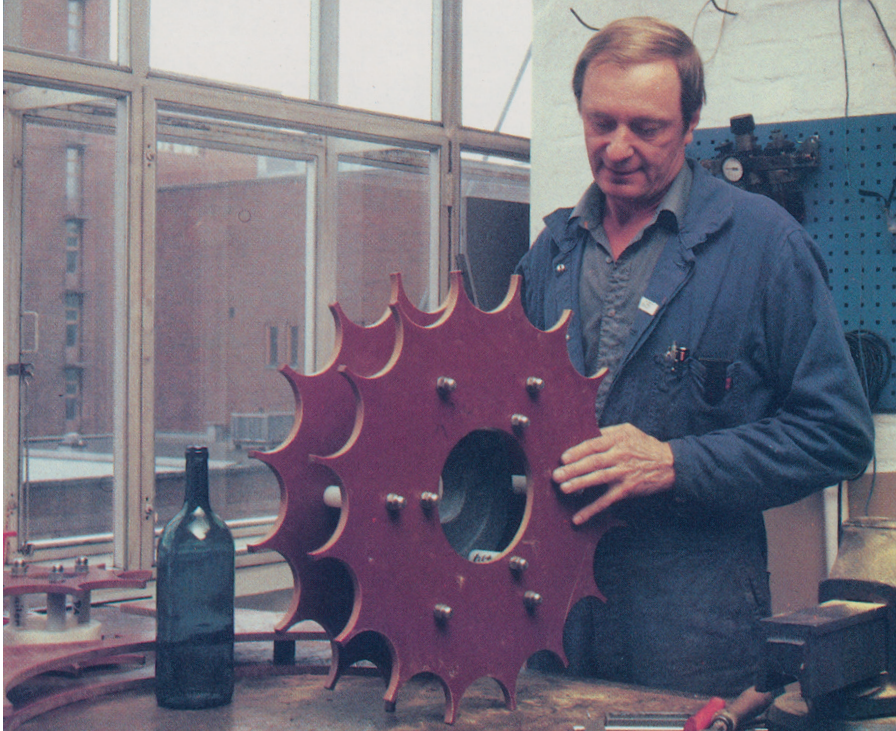
Kokouksessa sovittiin paitsi kuka johtoryhmän jäsenistä valitaan mihinkin toimielimeen, myös siitä kuka tehtaan työntekijöistä halutaan kunnanvaltuustoon ja paljonko hänen vaalikassansa rahaa laitetaan. Päätettiin tukea Mauno Tenhovirran (SDP) valintaa.

Juhani Kauhanen

Kirja julkaistiin uudistettuna vuonna 1987 nimellä ”Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa”. Siihen oli sisällytetty 1980-luvun uutta johtamisajattelua. Kirjaan oli lisätty mm. uuden johtamisslangin mukaisesti visiot ja tahtotilat, joita vuoden 1981 kirjassa ei ollut. Samoin 1980-luvulla esiin noussut kulttuurinäkökulma oli otettu kirjaan, jossa puhutaan tuloskulttuurista ja esitellään perinteiset kulttuuritutkimukset. Kirjassa olivat myös Michael Porterin 1980-luvulla julkaiseman kilpailustrategia-ajattelun ydinkohdat. Kaikki nämä uudistukset jo aiemmin kokonaisvaltaiseen suunnittelu- ja johtamismalliin antoivat alun perin tavoitejohtamisena alkaneen lähestymistavan elinkaareen toisen jatkosysäyksen. Tavoitteellinen johtaminen vahvistui tältä pohjalta erityisesti julkisessa hallinnossa, joka alkoi kehittää tulosohtajausta vuonna 1988. Valtionhallinnossa tavoitteellisen johtamisen kehittäminen olikin ollut keskeytyksissä lähes kymmenen vuotta, kun valtiovarainministeriön sihteeristön tehtävistä poistettiin johtamisen kehittäminen vuonna 1980.

## 6.4. Johtamisen, organisaatioiden ja henkilöstön kehittäminen

Sitran toimesta julkaistiin vuonna 1970 selvitys nimeltään ”Suomen talouselämän johtamiskoulutuksen kartoitus ja kokonaissuunnitelman hahmottelu”. Siinä esiteltiin silloinen johtamisen peruskoulutus, jota katsottiin annettavan



**Laitosmies Paavo Pyykkönen "Pelle Peloton" valmistaa 1,5 litran Magnum-pullolle syöttötähteä Alkon Salmisaaren tehtaalla 1980-luvulla. Hän teki eniten palkittuja aloitteita 1980-luvulla. Kuva: Kalervo Koski.**

osana korkeakoulujen opetusta. Täydentävää koulutusta antoi raportin mukaan kymmenen organisaatiota. Tämän lisäksi selvityksessä tunnistettiin kymmenen erilaista kurssien tarjoajaa.<sup>1</sup> Johtajien määrän ennustettiin kaksinkertaistuvan Suomessa 1960-luvun lopulta vuoteen 1980. Johtajia laskettiin palkkatason perusteella olevan noin 8500 ja johtoasemaan lukeutumisen perusteella 14350 1960-luvun lopulla. Vastaavat arviot vuodelle 1980 olivat 15100 ja 25300. Kasvuennusteet olivat suuria, minkä vuoksi olemassa olevien koulutusresurssien todettiin olevan riittämättömät. Johtamisen kehittämishaaste oli Suomessa 1970-luvun alusta alkaen suuri sekä määrällisesti että laadullisesti. Kun suuret ikäluokat vielä tulivat samaan aikaan työmarkkinoille, muodostui henkilöstön perehdyttämisestä ja kouluttamisesta 1970-luvulla henkilöstötyön suuri tehtävä. Monet suuret yritykset, kuten pankit, rakensivat tässä vaiheessa omat koulutuskeskuksensa tehtävästä selvitäkseen.

Jo vuonna 1964 Tauno Mäki oli kirjoittanut kirjan taloudellisen yrityksen koulutustoiminnasta, jossa hän korosti aivopanoksen merkitystä kilpailutekijänä ja sen hyödyntämiseksi tarvittavaa koulutusta. Henkilöstön kehittä-

<sup>1</sup> kurssien järjestäjät olivat osittain erilaisia liittoja (Ekonomi-, Lakimies-, Merkonomiliitto ja Insinöörien Koulutuskeskus) tai puhtaasti kaupallisia yrityksiä (Mercuri, Rastor) taikka muita (JTO, Sotakorkeakoulu).

mistä alkoi 1970-luvulla tukea myös suomeksi ilmestynyt kirjallisuus. Tähän vaikutti se, että Weilin & Göös käynnisti Suomen Ekonomiliiton aloitteesta Ekonomia-kirjasarjan. Siinä alettiin julkaista suomeksi ulkomaisia liikkeenjohdon kirjoja, mutta myös merkittävästi suomalaisten kirjoittajien tuotoksia pääsi mukaan. Kirjojen kääntäminen suomeksi olikin tässä vaiheessa tarpeen, koska vanhempi liikkeenjohto polvi osasi pitkän saksan lukijana heikohkosti englantia.

Merkittäviä käännöskirjoja olivat mm. Robert Blaken ja Jane Moutonin ”Johtamisen psykologiaa” vuonna 1971, Wendell Frenchin ja Cecile Bellin ”Organisaation kehittäminen” vuonna 1973 sekä Paul Hersey ja Kenneth Blanchardin ”Organisaatiokäyttäytymisen perusteet” vuonna 1976. Aarno Palm ja Eero Voutilainen julkaisivat ”Henkilöstöhallinnon” vuonna 1970 ja ”Henkilöstöpolitiikan” vuonna 1972. Lisäksi Eero Voutilainen kirjoitti yhdessä Pentti Rajamäen kanssa kirjan ”Esimies ja henkilöstön kehittäminen”, joka ilmestyi vuonna 1977. Näin alkoi hahmottua aiempaa selvemmin, kuinka organisaatiota ja henkilöstöä kehitetään, ja mitkä ovat henkilöstö- ja linjajohdon roolit tässä työssä. Suomalaisten artikkelien ja kirjojen merkitys oli suuri, sillä vielä 1960-luvulla lähes kaikki artikkelit olivat ulkomaisista lehdistä käännettyjä eivätkä sen tähden välttämättä suomalaiseseen ympäristöön soveltuvia.

## 6.5. Kulttuurit ja johtaminen

Toisen maailmansodan jälkeen länsimaiset yritykset olivat kehittäneet toimintaansa omista sisäisistä tarpeistaan lähtien ja taloudellisten mittareiden varassa. Vahvan kysynnän johdosta ne kasvoivat, ja vain oman toiminnan hallinta näytti olevan kasvun rajana. Kasvaessaan yritykset kuitenkin byrokratisoituivat, asiakkaat unohtuivat ja tulokset huonontuivat 1970-luvulta alkaen. Samaan aikaan japanilaiset alkoivat nauttia tuloksia pitkään jatkuneesta laatujohtamisen kurinalaisesta soveltamisesta liiketoimintaansa. Amerikkalaiset olivat tuoneet tämän ajattelun 1950-luvulla Japaniin maan talouden elvyttämiseksi sodan jälkeen. Tulokset alkoivat näkyä markkinoilla 1970-luvulta alkaen sellaisissa tuotteissa kuin autot, kamerat, kopiokoneet ja viihde-elektroniikka.

Menestys näytti kulttuuripohjaiselta, minkä vuoksi länsimaissa kehittyi ”japanologia”, pyrkimys ymmärtää japanilaista kulttuuria yritysten menestystekijänä. Samalla 1980-luvulla vahvistui huomattava länsimainen johtamisen tutkimussuunta, jossa korostuivat arvot, kulttuuri ja ihmisten osallistuminen. Kirjoja ja kirjoittajia oli paljon, mutta kaupallisesti menestyksekkäin oli Tom Petersin ja Robert Watermanin ”In Search of Excellence”, joka ilmestyi vuonna

1982 ja suomennettiin jo seuraavana vuonna. Suomessa alettiin siirtyä amerikkalaisiin johtamisoppeihin, joiden soveltaminen nopeutui huomattavasti. Kuitenkin vielä vuonna 1985 Risto Tainio ym. kuitenkin kirjoittivat, että suomalaista suurteollisuutta leimasi muuttumattomuus ja että yritysten voitto ei 1970-luvulla ollut hyväksyttävä asia. Suomalaisten yritysten toimintaympäristö oli kuitenkin jo muuttumassa, ja se näkyi 1980-luvun lopulta alkaen.

Ennen pitkää kävi selväksi, että japanilaiset yritykset olivat luoneet jotain, jota kutsuttiin laatukulttuuriksi. Kulttuurin kehittämistä ja mittaamista varten oli kehitetty ns. laatupalkintomalli. Sen avulla voitiin arvioida sekä toimintaa että tuloksia. Tuloksien osalta olennaista tyypillisiin länsimaisiin yrityksiin verrattuna oli se, että tuloksia mitattiin neljällä eri osa-alueella koskien asiakasta, henkilöstöä, yhteiskuntaa ja suorituskykyä. Taloudelliset tulokset olivat vain pieni osa mitattavia asioita, mikä laajensi johtamisajattelua aiempaa monipuolisemmaksi. Laatupalkintomalli nosti esiin useita myöhemmin irrallisina esiintyviä johtamisoppeja, kuten asiakkuuksien johtamisen, yhteiskuntavastuun ja myös prosessijohtamisen eri muunnelmina. Huomattavan suosion saanut Balanced Score Card-mallikin on oikeastaan vain laatupalkintomallien tulososa. Kokonaisuudessaan yrityksen tavoitteellisuus laajeni useille alueille, myös henkilöstöjohtamiseen, joka sai kulttuuriopelta tukea toiminnalleen. Henkilöstöjohtoon ryhmä HENRYssä kehitettiin laatupalkintomalliin perustuva hyvän henkilöstöjohtamisen malli 1990-luvun lopulla ja sen pohjalta järjestettiin kilpailu useana vuonna. Myöhemmin malli sulautui Suomen Laatuyhdistyksen järjestämään Suomen Laatupalkinto-kilpailuun.

## 6.6. Globalisoituminen saa vauhtia

Suomi ajautui 1990-luvulla lamaan kolmen samaan aikaan tapahtuneen kehityskulun johdosta. Neuvostoliitto romahti, mikä päätti Suomelle edullisen idänkaupan yllättäen. Länsimarkkinoilla oli taantuma, minkä vuoksi tuotteiden markkinointi sinne oli vaikeaa siinäkin tapauksessa, että kilpailukyky olisi riittänyt. Kaikilla idänkauppaa tehneillä yrityksillä näin ei ollut. Lisäksi maassa syntyi talouspoliittisista virheistä johtunut pankkikriisi. Tilanne oli vakava ja sen seurauksena yritykset joutuivat saneeraamaan kovasti säilyäkseen kannattavina, mihin kaikki yritykset eivät pystyneet. Kansantuote laski ns. 1990-luvun lamassa kolmena vuonna peräkkäin, yhteensä yli 10 %. Organisaatioista vähennettiin tukitoimintoja, jotka eivät lyhyellä aikavälillä olleet aivan välttämättömiä. Henkilöstöorganisaatioille tämä merkitsi pienentymistä. Kun niihin ei moniin vuosiin pestattu uusia henkilöitä, näkyi se

osaavien henkilöstöpäälliköiden ja -johtajien pulana 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa.

Tilannetta ei parantanut sekään, että Suomi astui Euroopan unioniin liittyessään aidosti kilpailluille markkinoille. Samalla suomalaisyritysten omistajiksi alkoi tulla kansainvälisiä institutionaalisia omistajia, jotka toivat tullessaan uudenlaiset odotukset, joita kutsuttiin ”Shareholder value”- ajatteluksi. Omistajat edellyttivät saavansa totuttua suurempaa tuottoa sijoituksistaan. Tämä merkitsi käytännössä yritysten tulostavoitteiden kohoamista ja hallitusten roolin korostumista aiempaan verrattuna. Alettiin puhua hyvästä hallintotavasta.

Suuret suomalaisyritykset astuivat kansainvälisille markkinoille ja muuttuivat vientiorganisaatioista aidosti globaaleiksi yrityksiksi. Kun niiden henkilöstöstä oli 1980-luvun alussa ulkomailla tyypillisesti noin 10–15 %, oli vastaava luku vuonna 2002 jo välillä 40–96 %. Tässä välissä suomalaisyritykset olivat purkaneet monitoimialaiset organisaationsa ja keskittyneet siihen, missä voivat parhaiten menestyä globaalisti. Monitoimialaisuus oli syntynyt sodanjälkeisinä vuosina, jolloin kasvua hakevat yritykset tekivät sen kotimarkkinoilla laajentumalla uusille toimialoille tullimuurin suojassa. EU:n myötä tämä aika loppui ja suomalaiset yritykset siirtyivät aidosti globaaliin kilpailutalouteen.

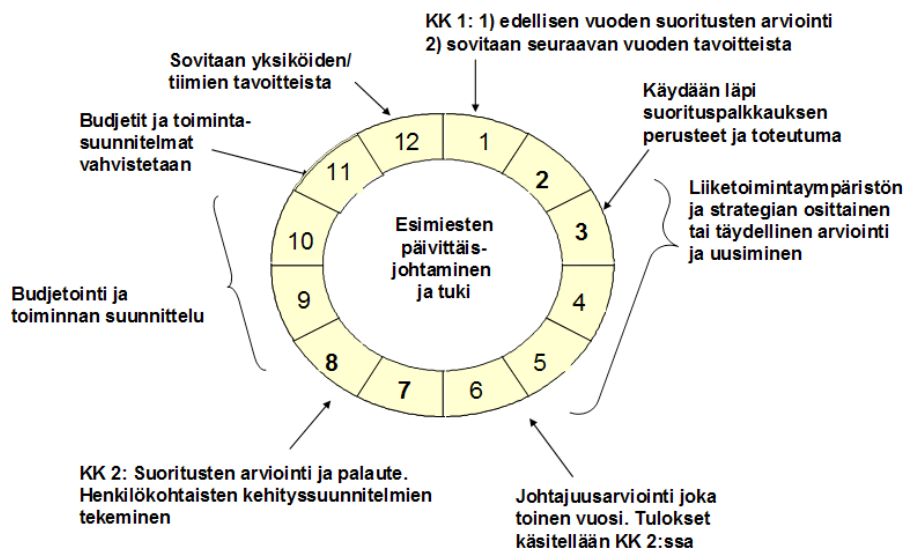
## 6.7. Johtamisjärjestelmä globaalissa ympäristössä

Kun yritysten henkilöstöstä merkittävä osa oli ulkomailla, oli kaikki johtamisjärjestelmät kehitettävä kansainvälisesti toimiviksi, englanninkielisiksi ja yhtenäisiksi. Samalla ICT:n merkitys ja soveltaminen ovat korostuneet. Tällä kehityksellä on ollut suuri vaikutus myös suomalaisen henkilöstöjohtamiseen, joka on joutunut sopeutumaan uuteen tilanteeseen: järjestelmät ovat kansainvälisesti toimivissa yrityksissä yhtenäiset ja englanninkieliset.

Suomalainen tavoitteellinen johtaminen muuntui 1990- ja 2000-luvuilla tavoitejohtamisesta tulosjohtamisen kautta laajaksi johtamiskäytännöksi, joka on kytketty vuosikiertoon. Siinä yhdistyvät yrityksen suunnittelu- ja seurantajärjestelmät yksittäisten henkilöiden tavoiteasetantaan, palautteeseen ja palkitsemiseen. Suomessa monet yritykset kutsuvat tällaista lähestymistapaa vuosikelloksi, josta ohessa on esimerkkinä suomalaisen, kansainvälisesti toimineen yrityksen soveltama malli 2000-luvun alussa.

Vaikka vuosikellon ytimenä on rationaalinen organisaation perustehtävän suorittaminen suunnitelmallisesti ja tehokkaasti, liittyy siihen vahvasti ihmislähtöisiä näkökulmia, kuten kehityskeskustelut, henkilökohtaiset kehittä-





Kuva 2. Johtamisen vuosikello

tämissuunnitelmat ja palautteen anto johtamisesta. Siihen on voitu liittää myös piirteitä tai työkaluja uusista johtamisajatuksista. Tällaisia voivat olla tuloskortit tai 360-palaute johtamisesta. Näyttää siltä, että tavoitteellinen johtaminen on Suomessa säilynyt ja uudistunut, kun se joissakin muissa maissa menetti välillä asemansa ja oli otettava käyttöön uudistuneena ”suorituksen johtamisen” nimellä. Sen määritteli Armstrong (2003) seuraavasti:

*”Suorituksen johtaminen on strateginen ja integroitu toimintamalli, joka varmistaa organisaatioiden kestävän menestyksen parantamalla niissä toimivien ihmisten suorituksia ja kehittämällä tiimien ja yksilöiden osaamista.”*

Määritelmä heijastaa 1990-luvulta alkanutta suurta johtamistrendiä, jossa yritykset pyrkivät osaamista kehittämällä ja johtamalla luomaan innovaatioita ja kilpailukykyä. On siirrytty tietotyöhön, jossa ihmisten työ on itsenäistä ja luovaa tiedonkäyttöä sekä päätöksentekoa. Heillä on korkea koulutustaso ja he käyttävät työssään laajasti tietotekniikkaa.

Julkisella sektorilla vastaava kokonaisvaltainen järjestelmä julkistettiin varsin byrokraattiselta vaikuttavalla nimellä ”Tasapainoinen julkisen organisaation elinvoimaisuuden hallinta pitkällä aikavälillä” (Seppo Määttä ja



Timo Ojala). Se sisältää 1990-luvun olennaisimmat johtamisopit, kuten tulosjohtaminen, palveluajattelu, tiedon ja osaamisen johtaminen.

Kehitys kehittyy, mutta johtamisen ja henkilöstöjohtamisen haasteet jatkuvat, se on takuuvarmaa. Uusi teknologia tulee vaikuttamaan johtamiseen ja tarjoamaan apuvälineitä, mutta perushaasteena on edelleen ihminen ja lisäksi globaali toimintaympäristö. Jo jonkin aikaa johtaminen on kohdistunut sekä käytännössä että tutkimuksessa innovaatioihin. Haasteena on uusien ja kilpailukykyä luovien tuotteiden ja palveluiden tuominen globaaleille markkinoille nopeasti. Pohjimmiltaan johtamishaasteena on ehkä enemmän kuin koskaan kyvykkäimpien ihmisten löytäminen, heidän innostamisensa ja kehittämisenä, sillä tuskin koskaan yksilöiden vaikutusmahdollisuudet organisaatioiden toiminnassa ovat olleet näin suuret ja skaalattavat. HENRY ry. näyttää olevan oikealla toimialalla tulevinakin vuosina.

## Lähteet

- Ahvenainen, Jorma & Pihkala, Erkki & Rasila, Veikko 1982 Suomen taloushistoria 2. Tammi.
- Armstrong, Michael, 2003. A Handbook of Human Resource Management Practice. Ninth edition reprinted. Kogan Page.
- Blake, Robert & Mouton, Jane 1964. The Managerial Grid. Gulf Publishing.
- Drucker, Peter. 1954. The Practice of Management, 9th printing. Pan Books.
- The European Foundation for Quality Management. EFQM Excellence Model.
- Fellman, Susanna. 2001. The Professionalisation of Management in Finland. Scandinavian Economic History Review, XLIX (3), 5–27.
- French, Wendell & Bell, Cecile. 1973. Organization Development. Prentice-Hall.
- Hajba, Sirpa 1984. Tavoitejohtaminen suomalaisessa liikkeenjohdollisessa kirjallisuudessa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Keskusteluja ja raportteja 4. 1984
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth. 1981. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 7. painos. Ekonomia-sarja, Weilin & Göös.
- Humble, John. 1974. Tavoitejohtaminen. 2. painos. Weilin + Göös.
- Johtamistaidon Opisto 1946–1971.
- Kaplan, Robert. & Norton, David. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum.
- Kulla, Jussi. 2008. Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa. Lisensiaatintutkimus. Teknillinen Korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Työpsykologia ja johtaminen.
- Kulla, Jussi. 2011. Käskyttämällä ei pitkälle pääse. Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Väitöskirja. Aalto-yliopisto. Perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Työpsykologia ja johtaminen.
- Marjanen, Reijo 1975. Ajatuksia tavoitejohtamisesta. Hallinto. N:o 9, 10–12.

- Michelsen, Karl-Erik. 2001. Työ, tuottavuus, tehokkuus. Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa. Helsinki. Rationalisoinnin seniorikilta ry.
- Mielonen, Erkki. 1950. Luonneoppi (Kirjeet 1–6). Tietomies–kirjeoppilaitos.
- Mäki, Tauno. 1964. Taloudellisen yrityksen koulutustoiminta. WSOY.
- Määttä, Seppo & Ojala, Timo. 1999. Tasapainoinen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. 2. painos. Oy Edita Ab.
- Oksala, Ohto. 1950. Työn psykologia (Kirjeet 1–12). Helsinki. Tietomies–kirjeoppilaitos.
- PA Consulting Group 1998. Omistuksen arvoon pohjautuva johtaminen. Tutkimus suomalaisyrityksissä 1998.
- PA Consulting Group 2001. eHR 2001: Tutkimus tietotekniikan soveltamisesta henkilöstöjohtamiseen Suomessa 2001”.
- Palm, Aarno & Voutilainen, Eero. 1970. Henkilöstöhallinto. Gummerus.
- Palm, Aarno & Voutilainen, Eero. 1972: Henkilöstöpolitiikka. Gummerus.
- Peters, Tom & Waterman, Robert. 1982. In Search of Excellence. Harper & Row, Publishers.
- Porter, Michael., 1980. Competitive Strategy. Free Press.
- Porter, Michael 1985. Competitive Advantage. Free Press.
- Rautavaara, Antero.1949–1951.Työnjohto-oppi.(Kirjeet 1–10). Tietomies–kirjeoppilaitos.
- Santalainen, Timo & Voutilainen, Eero & Porenne, Pertti. & Nissinen, Jouko 1981. Tulosjohtaminen. Kolmas painos. Amer-yhtymä Oy. Ekonomia-sarja, Weilin + Göös.
- Santalainen, Timo & Voutilainen, Eero & Porenne, Pertti 1987.Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa. Amer-yhtymä Oy. Ekonomia-sarja, Weilin + Göös.
- Seeck, Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Sitra (Suomen itsenäisyyden juhluvuoden 1967 rahasto), 1970. Suomen talouselämän johtamiskoulutuksen kartoitus ja kokonaissuunnitelman hahmottelu. Sarja B, N:o 1.
- Sloan, Alfred, 1963/1986. My Years with General Motors. The Garden City Press for Sidgwick & Jackson Limited.
- Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance) 2010. Arvopaperimarkkinayhdistys ry.
- Suomen tilastollinen vuosikirja 2014. Tilastokeskus.
- Tainio, Risto & Räsänen Keijo & Santalainen, Timo 1985: Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa. Liiketoiminnan johtamisesta yhtiön strategiseen johtamiseen. Weilin + Göös.
- Temmes, Markku 1990. Julkinen johtaminen. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. VAPK-kustannus.
- Vartia, Maarit. 2006. Organisaatioiden toimintaa kuvaavia malleja. Teoksessa Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, Maarit.(toim.): Työterveyspsykologia. Työterveyslaitos.

## 7. TYÖMARKKINARATKAISUJEN VAIKUTUKSET KÄYTÄNNÖN HENKILÖSTÖTYÖHÖN

*Kenneth Söderholm*

### Johdanto

Tämän artikkelin syntyhetkillä elämme harvinaisen mielenkiintoisessa työmarkkinatilanteessa.

Tämä koskee sekä makrotasoa että mikrotasoa. Ensin mainitulla tasolla testataan jälleen kerran kyvykkyytemme sopia suurista sopeuttamistoimenpiteistä valtiovallan, työnantajien ja ammattiyhdistysliikkeen välillä. Pitkään jatkunut nollakasvu aina vuoden 2008 finanssikriisistä lähtien vaatii osapuolilta runsaasti joustavuutta. Näissä tilanteissa on hyödyllistä katsoa taaksepäin ja yrittää oppia, miten olemme toimineet vastaavissa haasteellisissa olosuhteissa. Jotta ymmärtäisimme mahdollisimman hyvin olemassa olevaa työmarkkinarakennettamme ja sen mekanismeja makrotasolla meidän täytyy mennä noin 50 vuotta taaksepäin – aina 1960-luvulle asti, jolloin nykyinen työlainsäädäntö ja varsinkin tulopolitiikka syntyi.

Samanaikaisesti kamppailemme mikrotasolla henkilöstötoiminnossa useiden haasteiden kanssa. Saimme tietää loppukeväästä 2015 Deloitte teettämän Global Human Capital-kyselytutkimuksen tulosten perusteella, että Suomi ui HR-trendeissä vastavirtaan. Henkilöstöjohtajat Suomessa pitävät

henkilöstöjohtamisessa tärkeinä aivan eri asioita kuin muiden länsimaiden johtajat. Tekninen optimointi, kuten HR-järjestelmät, työn yksinkertaistaminen sekä henkilöstöanalytiikka ovat Suomessa etusijalla. Muissa maissa painopiste HR-työssä on johtajuus, henkilöstön sitouttaminen, työkalttuuri ja oppiminen. Vaikka kyseessä on vain yksi tutkimustulos niin ehkä meidän tulee suhtautua kriittisesti tekemisiimme. Onko työmarkkinapolitiikkamme johtanut siihen että meillä henkilöstöfunktio on joutunut panostamaan enemmän siihen, että asiat tehdään oikein kuin että varmistetaan, että tehdään oikeita asioita.

Seuraavissa luvuissa on poimittu muutamia keskeisiä tapahtumia, uudistuksia ja laajakantoisia päätöksiä työmarkkinakentässämme 1960-luvulta lähtien tähän päivään saakka. Näillä päätöksillä on varmasti ollut merkittävä vaikutus yritysmaailmaan, suhteisiin työpaikoilla, johtamiseen – itse asiassa koko elämäämme. ( Johtuen kirjoittajan teollisuuspainotteisesta kokemuksesta – kolme vuotta työnantajain keskusliitossa, kahdeksan vuotta metalliteollisuuden työnantajaliitossa sekä yhteensä 28 vuotta teknologia- ja elintarviketeollisuuden yritysten palveluksessa – näkökulma on valitettavasti hieman suppea ). Toivottavasti tämä pintapuolinen läpikäynti kuudelta vuosikymmeneltä tuo lisävalaistusta yllä olevaan tilanteeseen tänä päivänä. Lopuksi olen pyrkinyt nostamaan esille – lähinnä henkilökohtaisia – pohdintoja mihin suuntaan työmarkkinakuviot ja sitä kautta henkilöstötyö mahdollisesti ovat menossa.

## 7.1. Merkittävien lakien ja tulopolitiikan syntyminen

Suomalaiset olivat 60-luvulle tultaessa tehneet mahtavan työn. Maa oli nousut kansainvälisessä elintasokilpailussa 25. sijalle vaikka takana olivat sodat, maksetut sotakorvaukset ja jälleenrakentaminen. Työnantajat olivat jo 50 vuotta aikaisemmin järjestäytyneet, vaikka käsitys vuosisadan alussa oli, että yhteenliittyminen johtaa yksilön määräämisvapauden rajoittamiseen, mikä silloin ei todellakaan vastannut yritysjohtajien ihannekuvaa maailmasta. Työnantajajärjestöjä pidettiin silloin keskusjohtoisina kartelleina, jotka pyrkivät monopolisoimaan mm. palkkapolitiikan ja kaiken kaikkiaan pakottamaan yritykset marssimaan yhtä jalkaa. Ammattiyhdistysliike oli kuitenkin jo silloin realiteetti ja nähtiin, että yhteistoiminta on ainoa mahdollisuus kehittää toimintaa. Merkittävä virstanpylväs yhteistoiminnan historiassa oli ollut jo 20 vuotta aikaisemmin – vuonna 1940- kun nk. Tammikuun kihlaus solmittiin, jossa yhteisesti sovittiin, että keskusjärjestöt STK ja SAK tulevat vastaisuudessa luottamuksellisesti neuvottelemaan kaikista niiden toimialalla esiintyvistä

kysymyksistä ja mikäli mahdollista yhteisymmärryksessä ratkaisemaan niitä. Näinä vuosina hallitus sääteli vielä varsinaisia työehtoja.

Nyt oli edellytyksiä lähteä kohentamaan sosiaaliturvaa. Työttömyyskas-salakia uudistettiin vuonna 1960 ja kustannukset jaettiin valtion, työnanta-jien ja ammattiyhdistysten kesken. Kansaneläkelakia oli uudistettu jo kolme vuotta aikaisemmin ja vuonna 1962 oli sitten ensimmäisten työeläkelakien (TEL ja LEL) vuoro. Lisää seurasi kaksi vuotta myöhemmin kun sairausva-kuutuslaki säädettiin. Suuri uudistus oli myös siirtyminen 40 tunnin työ-viikkoon vuonna 1966. Nyt vuosityöaika oli lähes 1000 tuntia lyhyempi kuin 50 vuotta aikaisemmin – 1910-luvulla. Kaikki nämä uudistukset merkitsivät että henkilöstötyön painopiste oli hyvin pitkälti työjuridiikan toteuttamista, hallinnollisia tehtäviä kuten palkanmaksu ja ajoittain monimutkaisten sosi-aalijärjestelyjen hoitaminen.

Ensimmäiset runkosopimukset näkivät päivänvalon heti 1960-luvun alus-sa. Ensin SAK ja STK allekirjoittivat vuosia 1961–62 koskevan sopimuksen. Muutamia vuosia myöhemmin allekirjoitettiin valtakunnansovittelija Justus Ripatin johdolla nk. R-sopimus, joka oli sikäli historiallinen että siinä oli mu-kana ensimmäisen kerran kaikki työmarkkinoiden keskusjärjestöt. Toinen merkittävä asia siinä sopimuksessa oli siirtyminen viisipäiväiseen työviikkoon porrastetusti vuosien 1965–70 aikana. Suomalaisten yritysten katseet kään-tyivät vielä voimakkaammin länteen näinä vuosina, kun maamme allekirjoitti liittymissopimuksen EFTA:aan vuonna 1961.

Huolimatta siitä, että Suomi oli todistanut maailmalle, että se kykenee uu-distumaan ja että yhteistoimintaa kyetään harrastamaan sekä liitto- että yri-tystasolla, talouspuolella devalvaatiokierre oli jatkuva riesa. Vaikutti siltä että jouduimme käyttämään tätä radikaalia rahapoliittista välinettä noin kymme-nen vuoden välein. Niin oli myös vuonna 1967, kun jouduimme devalvoimaan markaamme jo seitsemännen kerran. EFTA-jäsenyys oli itse asiassa talous-historiassamme merkinnyt suurta teollisuusvallankumousta, mutta vaarana korkeasuhdanteessa oli ylikuumeneminen, laukkaava inflaatio ja vastaavasti kansainvälinen taantuma iski nyt herkemmin talouteemme.

Nyt tarvittiin jämäkkää devalvaation jälkihoitoa. Vuoden 1968 lopussa syn-tyi historiallinen tulopoliittinen kokonaisratkaisu – Liinamaa 1. Tätä pidetään varsinaisen tulopoliitiikan syntymäajankohtana, ilmiö joka on vaikuttanut meidän kaikkien elämään. Sillä on ollut merkittävä vaikutus käytännön työ-hön organisaatioidemme henkilöstöfunktioissa ja siihen ajatusmaailmaan, joka vallitsee tänäkin päivänä yrityksissämme.

Kyseisessä kokonaisratkaisussa sovittiin merkittävästä asiasta, jolla oli kauaskantoisia vaikutuksia Suomen työmarkkinapolitiikkaan ja sitä kautta yrityksissä tapahtuvaan yhteistoiminta- ja neuvottelujärjestelmään. Kysy-



**Vastaava mestari ja pääluottamusmies neuvonpidossa rakennustyömaalla 1970-luvulla.**  
Kuva: Kalervo Koski

suuri merkitys käytännön henkilöstötyöhön. Kansainvälinen vertailu osoittaa nimittäin, että maissa joissa neuvotellaan liittotasolla, järjestäytymisaste on 30–40%. Jos järjestäytymisaste on 10–20%, niin neuvottelut on hajautettu työpaikoille.

myksessä on ammattiyhdistysliikkeen jäsenmaksujen siirtäminen työnantajan perittäväksi sekä niiden tekeminen verotuksessa vähennyskelpoisiksi. Merkittävää oli myös että valtiovalta ei allekirjoittanut kokonaisratkaisua, vaikkakin hyväksyi sen. Työmarkkinajärjestöjä syytettiin vallankaappauksesta. He vastasivat syytteeseen toteamalla, että eikö ole tärkeämpää mitä tehdään ja että yleensä tehdään kuin se että keskustellaan siitä, kuka tekee. Jos poliittinen valta ei kykene, niin jonkun on tehtävä jotain inflaatiokierteen ja uuden devalvaation välttämiseksi, jyrähti eräs työnantajaleirin johtaja. Nyt keskusjärjestöjen arvovalta oli rajussa nousussa.

Tämä ratkaisu merkitsi luonnollisesti selvää käännekohtaa järjestäytymisessä. Nousu jatkui yli 10 vuotta ja järjestäytymisaste oli muiden Pohjoismaiden ohella maailman korkeimpia – hipoi 80% lukemia. Tällä tosiasialla on

## **7.2. Tuhannet työtaistelut ja suuret perhepoliittiset uudistukset**

Ammattiyhdistysliikkeen sisällä, ja silloin varsinkin SAK:n kentässä, poliittinen kahtiajako sosiaalidemokraatteihin ja kommunisteihin, vaikutti merkittävästi 1970-luvulla ja pitkälti 1980-luvun puolelle työmarkkinakenttään. Tämä ei näkynyt vain tulopoliittisissa neuvotteluissa vaan myös työpaikoilla. Yritysten henkilöstöpäälliköt olivat usein ihmeissään, kuinka poliittiset kuviot johtivat työpaikoilla merkillisiin tempauksiin. Tämä kärjistynyt tilanne johti ajoittain absurdeihin tilanteisiin, josta esimerkkinä eräät liittokohtaiset tulopoliittiset neuvottelut. Mm. metalliteollisuudessa käytiin usean vuoden

aikana erikseen varsinaiset neuvottelut toisen poliittisen ryhmän kanssa etukäteen ja varsinainen ”tupo”-neuvottelu TV-kameroiden edessä oli vain teatteria. Alalla koettiin monena vuotena runsaasti laittomia työtaisteluja. Merkittävin lakko oli kuitenkin metalliteollisuutta koskeva seitsemän viikon lakko vuonna 1971. Alalla vallitsi työvoimapula ja kymmeniä tuhansia ihmisiä muutti Ruotsiin. Ala irtautui keskitetystä UKK-sopimuksesta ja koko maan bruttokansantuotteeseen merkittävästi vaikuttanut työtaistelu oli tosiasia. Seurauksena lakon päättyttyä oli mm. lomaltapaluurahan syn-tyminen. Tämä alun perin pelkästään

kyseistä alaa koskevalla ratkaisulla pyrittiin hillitsemään valtavan suurta työpaikan vaihtoa kesälomien jälkeen. Kyseinen järjestelmä on tyypillinen esimerkki siitä, kuinka nopeasti jokin etu leviää koko yhteiskuntaan. Kun osa siitä ruvettiin maksamaan ennen lomaa niin oli myös pakko muuttaa termi lomarahaksi. Näin koko järjestelmän alkuperäinen idea oli vesittynyt.

Kyseinen UKK-sopimus oli myös siinä mielessä historiallinen, että silloin sovittiin vähimmäispalkasta – vaatimus joka oli ollut kommunistien agendalla Liinamaa 1-sopimuksesta lähtien. Lisäksi pidennettiin vuosilomaa viikolla.

1970-luvulla solmittiin eräitä merkittäviä lakeja, jotka vaikuttivat merkittävästi henkilöstösuunnitteluun työpaikoilla. Äitiyslomaa pidennettiin tuntuvasti, isyysloma näki päivänvalon ja työterveyshuoltolaki tuli voimaan. Työnantajien välillisiä työvoimakustannuksia nostettiin mm. uudella ryhmähenkivakuutuksella.

Vuosi 1978 oli historiallinen myös kaikissa niissä yrityksissä, joissa työskenteli säännöllisesti enemmän kuin 30 henkilöä. Laki yhteistoiminnasta astui nimittäin voimaan. Tavoitteena oli luoda neuvotteluprosessi, joka vaikuttaa myönteisesti sekä työpaikan että sen henkilöstön kehittämiseen. Taustalla oli tutkimuksia, jotka osoittivat että tuottavan ja tehokkaan työn taustalla on hyvä luottamusympäristö. Lakia uudistettiin vuonna 2007, jolloin sen piiriin tuli myös 20–30 henkilöä työllistävät yritykset, tosin hieman lievemmillä säännöillä.

Solidaarinen palkkapolitiikka kukoisti kaikissa TES-ratkaisuissa. Toisaalta olihan eri yhteiskunnan ammattiryhmien välillä tapahtunut merkittävää tu-

## Palkkaneuvottelu

Osallistuin 1990-luvun alkupuolella INSEADin Management of People -kurssille.

Mukana oli henkilöstöammattilaisia joka puolelta maailmaa. Värikästä keskustelua käytiin monesta kulttuurisidonnaisesta asiasta, esimerkiksi siitä odotetaanko esimiehen osaavan vastata kaikkiin alaisen kysymyksiin. Mieleenpainuva oli pakistanilaisen kollegan toteamus palkkaneuvotteluista: Minä otan pistoolin mukaan.

Sirkka Leppävuori

loerojen kaventumista jo vuosisadan alusta asti. Tästä hyvänä esimerkkinä on keskitason aktuaarin palkka verrattuna metallimieheen. Se oli kolme kertaa korkeampi 1910-luvulla, kaksi kertaa korkeampi 1940-luvulla, mutta alempi 1970-luvun puolivälissä.

### 7.3. Talouskasvu ja työnantajien uusi sopimuspolitiikka

Kun ammattiyhdistysliikkeen kaksi poliittista suuntausta oli koko 1970-luvun kilvan tuoneet neuvottelupöytiin toinen toistaan kovempia vaatimuksia, olivat työnantajaliitot jatkuvasti puolustuskannalla. Uuden vuosikymmenen alussa, tarkemmin sanottuna vuonna 1981, työnantajaleiri totesi, että tämä TES-vaatimusten torjuminen ei voi johtaa Suomen kannalta parhaaseen lopputulokseen. Nyt oli aika tuoda omia muutosvaatimuksia tupo-pöytään. Ei voida jatkuvasti jakaa samaa tuottavuuden kasvua kolmeen kertaan – ensin keskusliittotasolla, sitten liittotasolla ja vielä lisäksi yritystasolla. Palkkapoliitiikan linjaukset tulee tehdä viennin ja tuonnin kanssa kilpailevien yritysten ehdoilla. Nyt on sovittava palkanmääräytymisperusteista, työn vaativuudesta, palkittava selvästi myös henkilökohtaisesta pätevyydestä ja työsuorituksesta. Joustavuus ja hajautus olivat nyt avainsanoja. Kilpailukykyä nakertavat palkkaliikumukset oli saatava kuriin. Keinot olivat esim. metalliteollisuudessa kaukana markkinatalouden periaatteista. Työnantajaliitto lähti voimakkaaseen palkkaliikumaseurantaan ja uhkasi sakottaa niitä jäsenyrityksiä joiden liukuma ylitti sovitut rajat. Tavoitteena oli myös poistaa kaikki ansiokehitystakuujärjestelmät ja indeksiehdot. Varsinkin liukumien suhteen tulokset olivat rohkaisevia.

Uusi muotisana työmarkkinapolitiikassa oli naispalkkaerä tai myöhemmin käytettiin myös termiä tasa-arvoerä.

Suhdannenäkymät olivat hyvät 1980-luvun alkupuolella ja työntekijöiden ammattiyhdistyksissä nähtiin nyt hyvät mahdollisuudet vaatia samaa työaikaa kuin toimihenkilöpuolella. Tämä asia – eli 40 tunnin työviikko verrattuna toimihenkilöiden 37,5 viikkotyöaikaan – oli ollut pitkään katkera asia SAK:n välle. Kun työnantajapuoli taipui ratkaisevana yönä vuonna 1986 niin SAK oli saanut läpi kaksi vuotta aikaisemmin Pekkas-sopimuksessa tulneiden 32 tunnin lisäksi peräti 68 tuntia lisää lyhennysvapaata. Tämä yhteensä 100 tunnin vapaa merkitsi että 40 tunnin työviikkoa tekevillä tuli yhteensä, vuosilomat mukaan lukien, 7,5 viikkoa vapaata vuodessa – Suomi oli jälleen maailman kärjessä vuosityöaikavertailussa (tämän artikkelin kirjoittaja toimi asiamiehenä työnantajaliitossa ja se teksti, joka tuli jäsenyritysten toimitus- ja henkilöstöjohtajilta puhelinlankoja pitkin aamulla ei ole painokelpoista). Tämä



ratkaisu on, aikaisemmin mainitun ammattiyhdistysliikkeen jäsenmaksujen perinnän ohella, saanut eniten kritiikkiä työnantajapuolella. Kaikki tuotannon kanssa operoivat henkilöstöihmiset tietävät millainen ylimääräinen rasite nämä Pekkaspäivät ovat olleet vuosien varrella.

Tuo työnantajapuolen aktivointi merkitsi myös, että yritysten henkilöstöjohto pääsi entistä enemmän vaikuttamaan työnantajaliiton eri valiokunnissa. Uudet palkkarakennemallit ja niiden soveltaminen olivat työläitä toteuttamisvaiheissa mutta ovat tuoneet kuitenkin jämäkkyyttä palkkojen hoidossa. Lisäksi voidaan todeta että henkilöstöpäälliköt ovat valiokuntatyöskentelyjen kautta saaneet mahdollisuuden verkostoitua saman alan kollegoiden kanssa. On vaihdettu kokemuksia ja voitu soveltaa monia hyviä käytäntöjä oman yrityksen henkilöstötyössä. Lisäksi yrityksen henkilöstöpäälliköiden mielipiteet työsuhteasioiden kehittämistä on pyritty hyödyntämään entistä tehokkaammin mm. ennen varsinaisten työehtosopimusneuvottelujen aloittamista ja kannanottoja on liitoissa tarvittu myös neuvottelujen aikana. Tämä vuoropuhelu on lisännyt molempien osapuolten ymmärtämystä siitä kuinka monimutkainen ja moniulotteinen työmarkkinakenttä on ollut kuluneen 50 vuoden aikana.

#### **7.4. Suuri lama, EU-jäsenyys ja kansainvälistyminen**

Kun vuonna 1990 Työnantajien Keskusliitto STK:ssa huomattiin, että niitä linjauksia joita oli tehty sopimuspolitiikan osalta 10 vuotta aikaisemmin, ei kyetty viemään tarpeeksi menestyksekkäästi käytäntöön, ja kun lisäksi julkinen sektori oli nousemassa palkkajohtajaksi niin oli jälleen kerran tarve uudelleen arvioida kokonaistilanne. Verotus oli kiristynyt ja sitä kautta julkinen sektori oli kasvanut merkittävästi. Kansainvälistyminen oli nostanut vientisektoria, mutta monien mielestä Suomi ei ollut siirtynyt tarpeeksi teollisuusyhteiskuntaan ennen kuin siirtyminen palveluyhteiskuntaan oli jo alkanut.

Tummat pilvet olivat kuitenkin nousseet taivaalle ja Suomella oli edessä suurin lama, jonka teollisuusmaa oli kokenut toisen maailmansodan jälkeen. Lähes puoli miljoonaa ihmistä sai kokea työttömyyden. Henkilöstötoiminto oli kovassa paineessa lähes jokaisessa organisaatiossa. Makrotasolla tilanne oli räjähdysherkkä ja SAK uhkasi vuonna 1992 hallitusta yleislakolla. Sitkeiden neuvottelujen jälkeen päästiin 2 vuoden maltilliseen kokonaisratkaisuun vuosille 1992–93. Uusi asia oli että nyt myös työntekijät osallistuisivat työeläkkeiden rahoittamiseen omalla maksusuudella.

Vientiteollisuus lähti kasvuun ja maa nousi lamasta. Työnantajien ja Teollisuuden keskusjärjestöt yhdistyivät 1993 ja sopimusratkaisuihin tuli yhä voimakkaammin maininta tuottavuuden kehittämisestä työpaikoilla. EU-

jäsenyys oli tosiasia kaksi vuotta myöhemmin. Uusi kattojärjestö TT linjasi uudestaan työmarkkinapolitiikkansa. Nyt yritykset olivat osa maailmantaloutta ja se merkitsi aivan uutta kilpailutilannetta. Työnantajapuoli vaati lisää joustoja, välillisiä työvoimakustannuksia oli alennettava. Uutta oli myös, että samat sopimusmääräykset koskevat jatkossa useimmilla aloilla työpaikan kaikkia henkilöstöryhmiä. Palkkaporrastuksia oli lisättävä koska työn kannustavuutta pitää edistää. Lisäksi elinkeinoelämä moitti voimakkaasti aikaisempien vuosien – itse asiassa vuosikymmenten – sopimusten pitävyyttä. Erimielisyyksien ratkaisemisessa tarvittiin myös parempaa osaamista sekä työpaikoilla että liittotasolla.

## 7.5. Globalisaatio ja joustavuuden tarve

Uuden vuosituhannen myötä tapahtui merkittävä lainmuutos. Vuonna 2001 astui nimittäin voimaan uusi työsopimuslaki. Lain myötä irtisanomis- ja lomautusperusteet selkiytettiin, irtisanomisaikoja lyhennettiin, luotiin pelisääntöjä paikallista sopimista varten lomautustilanteissa. Lisäksi lisättiin joustavuutta työaika- ja lomarahamääräyksissä.

Suuri muutos oli luonnollisesti siirtyminen euroon vuonna 2001. Nyt oli devalvaatio poistunut talouspoliittisesta keinovalikoimasta.

Vaikka juhlapuheissa mainittiin kerta toisensa jälkeen, että työmarkkinaratkaisut olisivat jatkossa yhä useammin liitto- tai peräti yritystasolla niin vuosituhannen alussa solmittiin useita keskitettyjä kokonaisratkaisuja. Teollisuuden ja palvelusektorin raja oli jo hämärtynyt ja se johti siihen että Teollisuuden keskusjärjestö ja Palvelualan keskusjärjestö yhdistyivät Elinkeinoelämän Keskusliitoksi (EK) vuonna 2004.

Seuraavana vuonna solmittiin peräti 3 vuoden Tupo vuosille 2005–07. Globalisaatio oli jo nyt edennyt ja sen saimme kokea konkreettisesti 2008 finanssikriisin myötä.

Yrityksissä henkilöstötoiminnon status oli lähtenyt nousuun jo 1990-luvun alussa moderneissa organisaatioissa mutta nyt se löi läpi kaikkialla. Henkilöstöjohto, joka aikaisempina vuosikymmeninä oli ehkä enemmän panostanut siihen, että tehdään asioita oikein kuin että tehdään oikeita asioita, sai nyt mahdollisuuden päästä liiketoimintajohdon strategiseksi partneriksi. Työmarkkinaratkaisuissa korostettiin voimakkaasti yhteistoiminnan merkitystä, tuottavuuden kehittämistä ja varsinkin koulutukseen panostamisen tärkeyttä. Avoin vuoropuhelu henkilöstöedustajien kanssa merkitsi myös sitä että koko henkilöstön tietoisuus yrityksen menestymisen välttämättömyydestä globaalissa taloudessa kasvoi tuntuvasti.

## 7.6. Nollakasvu ja kipeät leikkaukset.

Suomi reagoi valitettavasti liian hitaasti finanssikriisin aikana ja työvoimakustannukset karkasivat verrattuna moneen kilpailijamaahan. Nyt on edessä sellaisia toimenpiteitä, jotka myös voidaan nimetä sisäiseksi devalvaatioksi.

Palkankorotukset ovat olleet maltillisia nykyisen kolmivuotisen sopimuksen kahden ensimmäisen vuoden aikana ja parhaillaan neuvotellaan kolmannen vuoden palkoista.

Henkilöstöjohdolle tämä vuosikymmen on ollut toistaiseksi raskas. Monilla työpaikoilla on jouduttu karsimaan nimenomaan tukifunktioita ja työpaineet henkilöstötoiminnoissa on ollut kova.

### Miten tästä eteenpäin?

Kuten yllä olevasta katsauksesta huomaamme, on tässä maassa harrastettu hyvin korporatiivista työmarkkinapolitiikkaa. Vaikka työmarkkinaosa-puolilla on ollut hyvin keskeinen asema koko sosiaalipolitiikan saralla, on valtiovalta ollut koko ajan mukana edistämässä tulopoliittisten ratkaisujen syntymistä. Näin on pyritty sitouttamaan ammattiyhdistysliikettä tukemaan vakautta ja kehitystä.

Kun nyt äänensävy tätä mallia kohtaan on entistä kriittisempi, on perusteluna käytetty voimakasta tarvetta mukautua globalisaation tuomiin haasteisiin. Nämä puheet tulevat lähinnä elinkeinoelämän suunnalta. On selvää että yritykset ja pääoma pystyvät tänä päivänä huolehtimaan eduistaan kilpailuttamalla eri maita keskenään. Pystymmekö tällaisessa tilanteessa puolustamaan nykyistä hyvinvointivaltiota. Onko mahdollista solmia laajoja sopimuksia, joihin sisältyy palkkojen lisäksi sosiaaliturvaa koskevia elementtejä? Työnantajapuolen rooli on edelleen tänä päivänä kovin kahtiajakoinen. Samalla kun järjestöt puhuvat tarpeesta antaa enemmän määräämisvaltaa yrityksille ne ovat samanaikaisesti luomassa lisää pelisääntöjä ja sitä kautta rajoitteita työelämään.

Entäs miltä tilanne vaikuttaa yrityksen näkökulmasta? Palkkapolitiikan suhteen olemme väistämättä pahasti yksin nykyisen mallin osalta. Muissa maissa ei – edes Ruotsissa – sovelleta tasapäistä yleiskorotusmallia. Monissa maissa sovitaan alakohtaisesti tietystä palkankorotuspotista mutta varsinainen jako päätetään yrityksissä. Näin voidaan harjoittaa aktiivista palkitsemista ja korjata mahdollisia vääristymiä palkkarakenteissa. Meidän mallimme on johtanut siihen, että liikkumatilaa ei ole ollut varsinkaan viime vuosina kun yritysten mahdollisuudet käyttää meriittikorotuksia ovat olleet kovin vähäisiä.

Vertailussa muihin Länsi-Euroopan maihin kuulumme muiden työsuhteisiin liittyvien määräysten suhteen Pohjoismaiden kastiin. Kun Suomesta on hyvin lyhyessä ajassa valitettavasti tullut pitkälti nk. ”tytäryhtiötalous”, joutuvat henkilöstöpäälliköt Suomessa usein hankaliin tilanteisiin kun englantilainen tai amerikkalainen pääkonttori on ihmeissään niistä lukuisista, ja usein kustannusvaikutuksiltaan merkittävistä velvoitteista, jotka on siirretty yritysten kannettaviksi. Esimerkkinä mainittakoon vain työkyvyttömyyseläke.

Silloin tällöin nousee esille ajatus yrityskohtaisista ratkaisuista. Siitä on kokemuksia mutta yleensä palataan takaisin vanhaan malliin. TES-maailmaa on vaikeaa hävittää – sillä on pitkä häntä – kuten tästä artikkelista on tullut selvästi ilmi. Ongelma on siinä että suurin osa yrityksistä on alle 100 hengen organisaatioita. Tuntuu epärealistiselta ajatella että pienen tai keskisuuren yrityksen johto pystyisi panostamaan resursseja sellaiseen työhön, jonka lisäarvo on kyseenalainen. Lisäksi tällaisen resurssin tulee olla erittäin osaava. Tarvitaan sekä hyvää neuvottelutaitoa puhumattakaan syvällisestä työsuhdejuridiikan osaamisesta. Kun sitten koordinaatio puuttuu, joudutaan kuitenkin liittoutumaan. Lopputulos on, että tehdään sittenkin yhdessä. Vain näin varmistetaan että ei ruveta kilpailemaan eduista, koska se johtaa viimeistään seuraavassa noususuhdanteessa työvoiman liikkuvuuteen.

Myös ammattiyhdistysliikkeen puolella tilanne on haasteellinen. Vanhat rakenteet ovat edelleen painolastina. Yritysten luottamusmiehet ovat nykyään erittäin valveutuneita ja ovat yleensä hyvin sitoutuneita tukemaan edistystä – elävät reaali maailmassa. Tämä proaktiivisuus muuttuu kuitenkin reaktiivisuudeksi kun he ovat tekemisissä oman liittonsa politiikan kanssa.

Vaikka yllä oleva teksti tuntuu paikoitellen pessimistiseltä on kuitenkin lopuksi todettava, että verrattuna useimpiin muihin maihin meillä on Suomessa yritystasolla erittäin hyvät, rakentavat ja avoimet neuvottelusuhteet eri osapuolten välillä. Tämä tosiasia on viime kädessä se tärkein tekijä kun olemme päättämässä ja sopimassa niistä keinoista joiden avulla päästään takaisin kasvu-uralle tässä maassa.

## Lähteet:

- Ahtela, Jukka: Suomen työmarkkinat on viritettävä tulevaisuuteen. Vieraskynä/HS 3.6.2015.
- Deloitte: Global Human Capital Trends 2015. Deloitte University Press 2015.
- Kauppinen, Timo: Suomen työmarkkinamalli. WSOY 2005.
- Mansner, Markku: Suurlakosta Euroopan Unioniin- Vuosisata työnantajatoimintaa. Elinkeinoelämän Keskusliitto 2007.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, HE 254/2006 vp.
- Parkkinen, Kauko: Näin tehdään tulopolitiikkaa eli Suomi-neito työmarkkinamafian pakkosyleilyssä. Librum 1982.

# OSA 3: TEHTÄVÄT JA TYÖKALUT

## 8. KEHITTÄMISEN, KOULUTUKSEN JA KONSULTOINNIN MUUTOSILMIÖT

*Seppo Mansukoski, Riitta Linnapuomi ja Lea Lillkåll*

Tässä luvussa käsitellään tarkasteltavana olevalla ajanjaksolla tapahtuneita ilmiöitä henkilöstön kehittämisen, koulutuksen ja konsultoinnin kannalta. Käsitelytapaa havainnollistaa alla oleva kuva ”Tapahtunut kehitys muutosilmiöinä”



Tapahtunut kehitys muutosilmiöinä

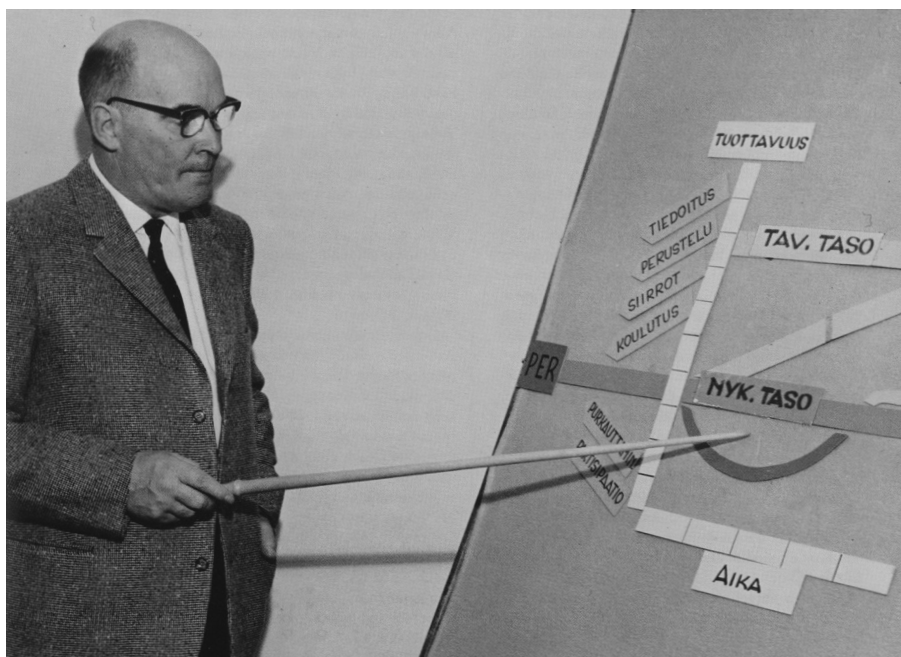
## 8.1. Yksilökoulutuksesta työyhteisöjen kehittämiseen ja muutosprosessien läpivientiin

Elämä on oppimista. Erilaista ajatusten, näkemysten, arvojen, tietojen ja taitojen siirtymistä on tapahtunut halki historian. Koulutusta ja kehittämistä on yhteiskunnassa ja sen organisaatioissa tapahtunut aina. Tavat, joilla opetetaan ja opitaan, ovat uusiutuneet, kehittyneet, muotoutuneet ja monipuolistuneet ajan myötä. Toisaalta ikivanhat oppimis- ja opettamismenetelmät saattavat nykyorganisaatioissa toimia mitä elinvoimaisimmalla ja vaikuttavimmalla tavalla. Hyvä esimerkki on antiikin ajalta peräisin olevan mentoroinnin toimivuus tämänkin päivän monipuolisena ja modernina johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmänä.

Jatkuvan kehittämisen ja kouluttamisen vaikuttavuus riippuu olennaisesti siitä, millainen on yksilöiden, organisaatioiden ja koko yhteiskunnan perusosaamisen taso. Itsenäisyyden ajan suomalaista kansa-, perus-, oppi- ja korkeakoulujärjestelmää oli vaativissakin oloissa kehitetty. Tätä peruskoulutusjärjestelmää täydensivät kansanopistot ja ammattikoulut (sittemmin ammattiopistot) ja kansalaisopistot.

Nyt tarkastelussa olevana ajanjaksona suomalainen kouluopetus eteni pyrähdyksittäin. 1960–1970-luvuilla yliopistojen ja korkeakoulujen määrä ja alueellinen kattavuus kasvoivat merkittävästi. 1960-luvun lopussa säädetyllä lailla siirryttiin koko maassa peruskoulujärjestelmään vuosien 1972–1977 välisenä aikana. 1970–1980-luvuilla yliopistot ja korkeakoulut valtiollistettiin. Vuonna 1991 käynnistyivät ammattikorkeakoulut ns. duaalimallin pohjalta ja ne vakinaistettiin vuodesta 1996 lähtien. Yliopistojen ja korkeakoulujen tutkintorakenteet uudistettiin ja tutkinnot yhtenäistettiin kaksiportaiseksi alemmiksi Bachelor- ja ylemmiksi Master-tason korkeakoulututkinnoiksi. Jatkotutkintoina ovat edelleen lisensiaatin ja tohtorin tutkinnot. 2000-luvun alkupuolen koulutuspoliittista kehittämistä ovat leimanneet verkostomainen toimintatapa, keskittämisyritelmä, lisääntyvä kansainvälisyys, talouden asettamat reunaehdot sekä viime vaiheessa merkittävä hallinnollinen uudistus, jossa varsinkin yliopistojen ja korkeakoulujen toiminnallista ja taloudellista autonomiaa on vahvasti lisätty.

Elinkeinoelämän kehittyessä sekä julkisen sektorin tehtävien lisääntyessä myös organisaatioiden oma valistus- ja koulutustoiminta oli käynnistynyt ja laajentunut. Koulutus oli 1900-luvun alkupuoliskolla perinteisen ”mestari-kisällimallin” ohella työssäoppimista, kurssitusta sekä kirje- ja itseopiskelua. Toisen maailmansodan jälkeen maassamme alkoi voimakas uudelleenrakentamisen kausi, joka merkitsi yhteiskunnallisen ja taloudellisen elämän vilkastumista ja monipuolistumista. Suomelle uudenlaisia toimialoja alkoi kehittyä, esimerkkinä sotakorvausvelvoitteiden vauhdittama metalliteollisuus.



Opetusneuvos Antero Rautavaara opettamassa 1950-luvulla. Kuva JTO:n arkisto.

Kaikki tämä merkitsi uusia tuotannollisia ammatillisia osaamisvaatimuksia. Samoin se merkitsi esimerkiksi hankinta-, tuotanto- ja jakeluketjuihin liittyvien prosessien kehittämistä sekä niihin tarvittavan johtamis- ja muun osaamisen kehittämistä. Vuonna 1946 aloitti toimintansa Teollisuuden Työnjohto-opisto, sittemmin Johtamistaidon opisto (JTO), nykyinen MIF. Esi- mies- ja johtamisosaamisen kehittymiseen tähtäävä koulutus, valmennus ja konsultointi onkin ollut yksi merkittävä työelämän ammatillisen koulutuksen painopiste. Monet teollisuuslaitokset sekä kaupan ja palvelualojen organisaatiot käynnistivät omia ammattioppilaitoksiaan ja koulutusyksiköitään. Ajanjakso 1950-luvulta 1970-luvulle olikin sekä suomalaisen elinkeinoelämän että julkisen hallinnon koulutuksen voimakkaan kehittämisen aikaa. Silloin luotiin työelämäorganisaatioiden ammatillisen kehittämisen ja koulutuksen rakenteita ja sisältöjä.

Kehitys loi lähtökohdat sekä valtakunnan koulujärjestelmässä toteutettavalle perusopetukselle että organisaatioiden omaehtoisena toimintana tapahtuvalle henkilöstön ammatilliselle koulutukselle ja kehittämiselle. Suomen peruskoulutuksen nykyinen taso on esimerkiksi kansainvälisessä Pisa-vertailututkimuksessa todettu korkeaksi ja kilpailukykyiseksi. Mitä parempi ja pitävämpi ihmisten peruskoulutuksen taso on, sitä tehokkaampaa ja vaikut-

tavampaa on heidän työelämässä tapahtuva jatkuva ammatillinen koulutuksensa. Suomalaiselle jatko- ja täydennyskoulutukselle sekä ihmisten jatkuvalle ammatilliselle kehittämiselle on siis olemassa otollinen maaperä.

Ammatillisen kehittämisen keskiössä oli ollut yksilö: yksittäinen johtaja, esimies, toimihenkilö, asiantuntija tai työntekijä. Toimintaympäristön vaatimusten kasvaessa, organisaatioiden laajentuessa ja niiden tehtävien monipuolistuessa yksilöiden kouluttaminen ei yksistään riittänyt, vaan yhä enemmän paneuduttiin ryhmän, tiimin, työyhteisön tai koko organisaation kehittämiseen.

Koko tarkastelujaksomme ajan 1960-luvulta 2010-luvulle on eri toimialoilla vallinnut toimintaympäristön nopea ja edelleen kiihtyvä muutosvauhti sekä globaali avautuminen. Poliittiset, taloudelliset, ammatilliset, henkiset ja kulttuuriset rakennemuutokset ovat luoneet paineita ammatilliseen osaamiseen ja sen kehittämiseen. Yksilötasolla tämä on merkinnyt elinikäisen oppimisen haastetta, organisaatiotasolla koko organisaation jatkuvaa osaamisen uusiutumistarvetta.

Ammatillinen kehittämistyö on monipuolistunut ja sen myötä itse opetus-, koulutus-, kehittämis-, valmennus- ja konsultointityö on ammattimaistunut, laajentunut ja vaativoitunut. Parin viime vuosikymmenen aikana ovat korostuneet yksilö- ja ryhmäkohtaiset valmennus-, coaching- ja mentorointimenetelmät. Organisaatioissa on enenevästi toteutettu strategia- ja muutosprosesseja, joita on tuettu koulutuksen, valmennuksen ja konsultoinnin keinoin.

Suomeen on syntynyt organisaatioiden kehittämistä tukeva konsultoinnin toimiala ja konsulttien ammattikunta. Konsulttien ohella perinteisten kouluttajien rinnalle ovat tulleet myös kehittäjät, valmentajat, coachit, mentorit, työnohjaajat jne. Organisaatioihin perustettiin koulutuspäälliköiden vakansseja ja yhä kattavampi ammatillinen koulutus ja kehittäminen saivat tuulta purjeisiinsa.

Monia koulutuksen teemoja toteutetaan tänä päivänä ryhmän, tiimin, yksikön tai jopa koko organisaation yhteisenä kehittämis- ja muutosprosessina. Tämäntapaiseen koulutusotteeseen vaikuttaa myös johtamisajattelun ja -käytäntöjen kehityssuunta. Nykyorganisaatiossa toimivilla ihmisillä on koulutuksellinen kaksoishaaste: toisaalta omaan työhön liittyvä yksilöllinen ammatillisen osaamisen haaste, toisaalta yhteisölähtöinen johtamisjärjestelmän hahmottamisen haaste.

Kaiken kaikkiaan koulutuksessa on siirrytty yksilökoulutuksen ohella yhä enemmän työyhteisöjen kehittämiseen sekä niissä tehtävien muutosprosessien läpivientiin.



## 8.2. Henkilöstön kehittämistoiminnan muutokset

Henkilöstön kehittämistoiminto (HRD) on rooliltaan, painotuksiltaan ja konkreettisilta tekemisiltään muotoutunut kunkin ajan työelämän tarpeita vastaavaksi. Toinen vaikuttava tekijä on ollut se, miten henkilöstön asema työyhteisöissä ja organisaatioissa kulloinkin on mielletty. Kolmanneksi lainsäädännön kehitys ja yhteiskunnan työelämälle kohdistamat odotukset ovat keskeisesti vaikuttaneet koko henkilöstötyön ja siis myös henkilöstön kehittämisen pyrkimyksiin, sisältöihin ja muotoihin.

### Työ, tehtävä ja tekeminen

Tarkastelujaksomme alkupuolella työelämän avainkäsitteitä olivat työ, tehtävä ja tekeminen. Henkilöstön jäsenet nähtiin ensisijaisesti tekijöinä sekä henkilöstötyön objekteina, joille piti luoda toimivat tekemiset puitteet. Tämä tarkoitti työntekoon liittyvän lainsäädännön noudattamista sekä työnteon perusturvan varmistamista.

Henkilöstötyön painopisteitä olivat työjuridiikan toteuttaminen, hallinnollisista asioista, kuten palkanmaksusta huolehtiminen sekä henkilöstön sosiaaliasioiden hoitaminen. Henkilöstötyöstä vastaavaa kutsuttiinkin usein sosiaalipäälliköksi.

Suomalaiselle hyvinvointiyhteiskunnalle luotiin peruspilareita erityisesti 1960- ja 1970-luvuilla. Johtamisessa tavoitteellisuus ja järjestelmälähtöisyys vakiintuivat tämän vaiheen avainkäsitteiksi. Henkilöstön jäsenet nähtiin suorittajina, joita ohjattiin tavoitteilla ja rakenteilla.

Kansaneläkejärjestelmää oli kehitetty jo 1930-luvulta lähtien, 1960-luvulla luotiin työeläkelainsäädäntöä, myös sairausvakuutuslaki tuli voimaan. Työehtosopimusjärjestelmää ja käytäntöjä vakiinnutettiin kattaviksi säätelemään työelämän työnantaja-työntekijä suhteita. Työelämän juridinen, hallinnollinen ja sopimus pohjainen kehittäminen jatkui aktiivisena. Tämä merkitsi voimakasta henkilöstöhallintotyön kehittämistarvetta organisaatioissa. Entistä laajempi henkilöstöhallintotoiminto kokosi yhteen sosiaaliasiat, työlainsäädännön ja työsuhteasiat, työterveysasiat, henkilöstösuunnittelun ja -hankinnan sekä vahvistuvan koulutustoiminnan.

Syntyi ammattimainen henkilöstöhallintotoiminto ja sitä hoitamaan henkilöstöhallinnon toimijoiden ammattikunta. Tätä kehitystä symboloivat henkilöstöpäällikön ja -johtajan nimikkeet, joita alkoi organisaatiokaavioissa näkyä yhä enemmän.

Tavoitteellisemmat johtamistavat, vuonna 1971 solmittu tiedotussopimus sekä vuonna 1978 säädetty YT-laki (laki yhteistoiminnasta yrityksissä, muokattu uudelleen vuonna 2007) osoittivat suuntaa demokraattisemmalle ja osallistavammalle henkilöstöjohtamiselle ja -kehittämiselle.

## Tulos, kilpailu ja kehittäminen

Tavoite- ja tulosjohtamisajattelun yleistymisen myötä organisaatioiden ihmiset alettiin mieltää yhä enemmän aikaansaajiksi ja tuloksentekijöiksi. Henkilöstö alettiin nähdä organisaation kannalta keskeisimpänä resurssina ja kilpailukykytekijänä, jonka osaaminen, tuottavuus ja tehokkuus pitkälti ratkaisee menestymisen avautuvassa talouden ja työnjaon maailmassa. Myös entistä ammattitaitoisempaan johtamis- ja esimiestyöhön alettiin kiinnittää huomiota. Eri johtotasolle kehitettiin avoimia ja organisaatiokohtaisia johtamis- ja esimieskoulutusohjelmia. Elinkeinoelämän koulutusorganisaatiot käynnistivät potentiaaliselle johdolle tarkoitettuja esimiesharjoittelijaohjelmia eli trainee-ohjelmia.

Ajan avainkäsitteitä olivat tulos, kilpailu ja kehittäminen. Kansainvälisistä vaikutteistakin johtuen henkilöstöjohtaminen alettiin mieltää kokonaisvaltaisena henkilöstöresurssien johtamisena (Human Resource Management, HRM) ja henkilöstökoulutus monimuotoisena henkilöstön kehittämisenä (Human Resource Development, HRD). HRM tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yrityksen tai muun organisaation henkisiä voimavaroja johdetaan tavalla, joka on tuloksellista ja hyödyllistä sekä organisaatiolle että sen ihmisille. HRD on osa HRM-toimintaa. Sen tarkoituksena on kouluttaa, valmentaa, kehittää ja konsultoida yrityksen tai muun organisaation johtoa ja henkilöstöä. HRD huoltaa ja kehittää monipuolisesti inhimillisten voimavarojen valmiuksia hoitaa tuloksellisesti tehtävänsä työorganisaatioissa.

Kansainvälisiä vaikutteita oli suomalaisen henkilöstöjohtamiseen rantautunut jo 1960–1970-luvuilla. Suomalaisen henkilöstöjohtamisen kansainväliset yhteydet laajenivat ja monipuolistuivat. Kuitenkin vasta 1980-luvun alkupuolella suomalaiset koulutus- ja henkilöstöpäälliköt lähtivät systemaattisemmin kansainvälisesti verkostoitumaan ja oppimaan muiden maiden käytännöistä. Henkilöstöjohtamis- ja kehittämiskäytännöt vahvistuivat sekä laajensivat henkilöstöammattilaisten näkemystä sekä sisältö- ja menetelmäosaamista.

Jo 1970-luvulta lähtien tavoitteellisempi ja ihmisiä osallistavampi johtamistapa oli tuonut tullessaan suunnittelu-, tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut, joissa arvioitiin henkilön aikaansaamat työtulokset sekä sovittiin tulevis-

ta tavoitteista. Nämä yhdistettiin osaamisen kehittämistarpeiden tarkasteluun ja tarvittavista kehittämistoimenpiteistä sopimiseen. HRD-toiminnon kannalta katsottuna tämäntyyppinen johtamistapa loi uudenlaisen perustan koko organisaatiossa, sen yksiköissä ja myös yksilötasolla tapahtuvalle koulutus- ja kehittämistyölle. Henkilöstöjohtaminen lähentyi organisaation yleisjohtamista, henkilöstön kehittäminen integroitui organisaation kehittämiseen, yksilöiden kehittäminen kytkeytyi organisaation tulostavoitteisiin ja aikaansaannoksiin. Vahvistui yhteys johtamistavan sekä organisaatioiden ja ihmisten entistä tietoisemman, järjestelmällisemmän ja vaikuttavamman ammatillisen kehittämisen välille.

Ihmiset olivat nousseet johtamisen keskiöön. Ihmisten osaaminen osoittautui kilpailustrategian pitävyyden ratkaisevaksi lenkiksi. Ihmisten oma tietoisuus- ja vaatimustaso kohosivat. Tämä kaikki merkitsi johtamisessa Leadership-puolen muodostumista toimijoita erottelevaksi tekijäksi. Käytännön esimiestyöstä tuli monipuolisempaa ja vaativampaa. Yhä enemmän tarvittiin valmentajaa, neuvojaa, tukijaa, mentoria, ”kummia”. Esimiesten valmentaminen ja kouluttaminen onkin koko ajan lisääntynyt ja tullut merkityksellisemmäksi.

## Ydinpätevyys, prosessit ja osaaminen

1990-luvulla organisaatioissa alettiin strategioita rakentaa perinteisemmän ”ulkoa sisään”- mallin ohella yhä enemmän myös ”sisältä ulos”- ajattelun pohjalta. Organisaation ydinpätevyudet nousivat uudella tavalla strategia-työn perustaksi. Ydinpätevyytenä koettiin usein henkilöstön osaaminen ja sen uudistaminen. Yleistynyt Balanced Score Card-strategiamenetelmä nosti henkilöstön osaamisen, innovatiivisuuden ja uudistumiskyvyn yhdeksi strategisen johtamisen näkökulmaksi, jolle määritettävät kriittiset menestystekijät, tavoitteet ja mittarit muodostivat tärkeän osan organisaation tasapainoista onnistumisstrategiaa ja sen toteuttamista.

Tuon ajan avainkäsitteitä olivat ydinpätevyys, prosessit, osaaminen, tuottavuus, laatu ja horisontaalisuus. Nämä käsitteet ilmenevät useissa senaikaisissa koulutus- ja kehittämisohjelmissa, joilla oli tärkeä merkitys organisaation tuloksenteko- ja kilpailukyvyille. Osaamisen johtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen vahvistuivat ja saivat lisää painoarvoa. HRM- ja HRD-ammattilaisilta edellytettiin yhä parempaa näkemystä, osaamista, ominaisuuksia, taitoa ja roolia toimia yleisjohdon strategisena kumppanina ja viime kädessä osana organisaation strategista johtotiimiä.

## Rajojen ylitys, verkostoituminen ja vuorovaikutus

Henkilöstöjohtamisen ja -kehittämisen näkökulmasta 2000-luvun alkua kuvaa avautuminen, rajojen ylitys ja verkostoituminen. Aikamme avainkäsitteitä ovat yhteistyö, dialogi, verkosto, joustavuus ja vuorovaikutus. Ihmiset organisaatioissa koetaan subjekteiksi ja henkilöstö kokonaisuudessaan jos mahdollista entistäkin tärkeämmäksi avainresurssiksi.

Vuosikymmeniä kestäneen kehittämistyön tuloksena henkilöstöjohtaminen ja -kehittäminen on noussut vahvaan ja kokonaisvaltaiseen rooliin organisaatioiden menestymisen, tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn varmistajana. Uusia haasteita on kuitenkin jatkuvasti edessä. Tavaroiden, palvelujen, ihmisten, pääoman ja tiedon vapaa kansainvälinen liikkuvuus muokkaa HRM- ja HRD-työn rytmiä, sisältöä ja toimintatapaa entistä kokonaisvaltaisempaan ja haasteellisempaan suuntaan. Turbulentti, nopeasti ja yllätyksellisesti muuttuva toimintaympäristö edellyttää henkilöstöjohtamiselta ja -kehittämiseltä ketterää reagointia muutoksiin. Vuonna 2008 Yhdysvalloissa käynnistyi finanssikriisi, joka sittemmin eskaloitui muun muassa Euroopan unionin alueella pitkäaikaiseksi julkisen talouden ja myös elinkeinoelämän kriisiksi. Tällä taantumavaiheella on ollut suuri vaikutus henkilöstökoulutuksen ja -kehittämisen teemoihin. Taloudellisten voimavarojen niukkuus on johtanut priorisoimis- ja tehostamistoimiin myös henkilöstösuunnittelussa ja -kehittämisessä.

Koko tarkastelujaksoa ajatellen koulutuksen käsite, sisältö, menetelmät ja muodot ovat voimakkaasti uudistuneet ja muuttuneet. Koulutus on laajentunut monipuoliseksi organisaation kehittämiseksi (Organisation Development, OD), johdon kehittämiseksi (Management Development, MD) ja henkilöstön kehittämiseksi (Personnel Development, PD). Organisaatiot edellyttävät entistä laajempia ja korkeatasoisempia oppisisältöjä. Kehittämistyön laatuvaatimukset ovat merkittävästi nousseet. Eurooppalainen ja kansainvälinen vertailuoppiminen on huomattavasti lisääntynyt. Nopeasti kehittyvä tietotekniikka luo uusia mahdollisuuksia, mutta samalla asettaa jatkuvasti kovenivia osaamisvaatimuksia myös kouluttajille ja kehittäjille. Johtamisen ihmisenäkemys, osallistavat johtamistavat ja oppiva organisaatio-ajattelu ovat vauhdittaneet työyhteisöjen yhteisiä suunnittelu-, kehittämis- ja muutosprosesseja, jotka samalla toimivat yhteisen oppimisen, kehittämisen ja kouluttautumisen lähteinä. HRD-toimiala on kasvanut, kehittynyt, monipuolistunut ja vaativoitunut. Samalla HRD-toiminnasta on kehkeytynyt entistäkin haasteellisempi tehtävä ja ammatti.

### 8.3. Konsultointi

Kautta aikojen yritykset ovat turvautuneet ulkoisiin neuvonantajiin, asiantuntijoihin, konsultteihin, kun yrityksen omat tiedot, taidot, kokemus tai resurssit eivät riitä jonkin tilanteen selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi. Konsultoinnissa on aina ollut kyse tiedosta ja sen hankkimisesta varsin laajassa merkityksessä. Perinteisessä asiantuntijakonsultoinnissa asiakas on halunnut konsultin tuovan oman, riippumattoman näkökulmansa asiakkaan tilanteeseen. Myöhemmin syntyneessä prosessikonsultoinnissa konsultti on ollut edistäjä – hän on tarjonnut asiakkaalle välineet ongelman määrittelyyn ja ratkaisuun. Yritysten tarvitsemien konsulttipalvelujen kirjo on tänä päivänä laaja. Keskeisiä toiminta-alueita ovat olleet tietotekniikkakonsultointi, strategia- ja organisaatiokonsultointi, markkinointikonsultointi, johtamis- ja henkilöstökonsultointi.

Nykyaikaisen liikkeenjohdon konsultoinnin katsotaan periytyvän 1800- ja 1900-lukujen vaihteen taylorismista eli ”tieteellisen liikkeenjohdon” ja työntutkimuksen tekniikoista. Toisaalta konsultointi tai muu neuvonta on ikivanha taito; neuvonantajia käyttivät jo muinaisen Rooman senaattorit. Yritysten konsultointi alkoi kehittyä omaksi toimialakseen 1930-luvulla Yhdysvalloissa, mistä se levittäytyi Eurooppaan toisen maailmansodan jälkeen. Varsinaisen liikkeenjohdon konsultoinnin katsotaan alkaneen Suomessa 1940–1950-vaihteessa. Alan pioneerivaiheessa yhteydet konsultoinnin, koulutuksen ja korkeakoulujen välillä olivat tiiviit. Vuonna 1950 perustettu Oy Rastor Ab oli tuleva suunnannäyttävä suomalaisessa liikkeenjohdon konsultoinnissa. Rastorin omistajakunta koostui laajasta joukosta suuria ja keskisuuria suomalaisia yrityksiä.

Konsultteja pidettiin Suomessa pitkään ”vain” työntutkijoina. Suomalaisien yritysjohtajien puheille konsultit pääsivät laajemmin vasta Yhdysvalloista tuotetun rahoituksen ja asiantuntijoiden myötä 1950-luvun loppupuolella Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiön (TTT) toimesta. TTT:n suomalaisten yritysten johdolle suunnattu kurssitoiminta muodostui pysyväksi ja LIFIMin ”pitkistä kursseista” muodostui yritysjohtajien piirissä käsite.

Rastorilla oli merkittävä markkina-asema 1950–60-luvun vaihteessa. Markkinoille alkoi syntyä yksittäisten ihmisten ammattitaitoon tukeutuvia konsultointiyrityksiä. Konsulttien ammattitaidosta ja kokemuksesta alettiin kantaa huolta. Suomalaiset konsultit järjestäytyivät 1960-luvulla Liikkeenjohdon konsultit LJK ry:n ympärille.

Rastor ja H.B. Maynard & Co perustivat Mec-Rastorin vuonna 1968. Maynard toi yritykseen systemaattisuutta ja menetelmäosaamista. 1970-luku oli Mec-Rastorin kulta-aikaa Suomessa. Tuolloin myös konsultoinnin kenttä ko-

konaisuudessaan monipuolistui. Liikkeenjohdollisia oppeja hivutettiin maa-  
han yhä useampia kanavia pitkin. Markkinoille tuli ulkomaisia toimistoja,  
kuten SIAR. Samalla syntyi monia suomalaisia erityisalojen toimistoja kuten  
Psyko, MPS ja Yritysvalmennus Oy (nykyisin VIA Group). Kansainvälistyvät  
suomalaisyrietykset oppivat 1980-luvulla käyttämään myös suurten kansain-  
välisten konsulttiyritysten palveluita niin, että se muokkasi vahvalla kädellä  
konsultoinnin kilpailuasetelmia. 1990-luvun alun lama leikkasi voimakkaasti  
konsultoinnin kysyntää. Asiakkaiden tietämys ja vaateet konsultoinnista kas-  
voivat ja samalla suuria konsultoinnin investointihankkeita lykättiin. Lama  
loi pohjan tulevalle kehitykselle. Tehokkuus- ja rationalisointikonsultointi teki  
paluutaan. Suurten kansainvälisten toimistojen merkitys kasvoi erityisesti  
laman jälkeen.

Liikkeenjohdon konsultoinnin kysyntä ja tarjonta kasvoivat voimakkaasti  
1990-luvun loppupuolella. Konsulttitoimistojen maailmanlaajuinen fuusio- ja  
yrityskauppa-aalto näkyi myös Suomessa. Fuusioaalto teki kansainvälisistä  
jäteistä entistäkin suurempia. Esimerkiksi aiemmin markkinajohtaja Mec-  
Rastor ostettiin osaksi suurta Coopers & Lybrandia, josta sittemmin tuli Pri-  
cewaterhouseCoopers. Vain vuosi tämän jälkeen toinen suuri tilintarkastus-  
yritys Ernst & Young puolestaan halusi vahvistaa asemaansa konsultoinnissa  
Suomessa ja osti vuonna 1982 perustetun strategiakonsultointi- ja -valmen-  
nusyritys S.A.M.I.n. Näin syntynyt SAMI Ernst & Young puolestaan liitettiin  
ranskalaiseen, maailmanlaajuisesti toimivaan Cap Geminiin vuonna 2002.  
Konsultointi toimialana oli polarisoitumassa isoihin ja pieniin toimijoihin.  
Suuret kansainväliset konsulttiyritykset tarjoavat palveluita laidasta laitaan,  
pienemmät yritykset ovat keskittyneet enemmänkin tiettyihin palveluihin tai  
asiakkaisiin. Suuret ovat kasvaneet fuusioiden avulla ja pienemmät puolestaan  
ovat hakeneet kilpailuetua esimerkiksi verkostoitumalla.

Henkilöstön kehittämisessä konsultteja on eniten käytetty erilaisten val-  
mennusohjelmien suunnittelijoina ja toteuttajina. Myös henkilö- ja soveltu-  
vuusarvioinnit ovat olleet tyypillisiä konsulttien käyttöalueita jo 1960-luvulta  
lähtien. Organisaation kehittäminen konsulttien avulla voimistui puolestaan  
1980-luvulla.

## 8.4. Oppimiskäsitysten ja menetelmien muutokset

Käsitys ihmisten oppimisesta muuttui 1970-luvulla passiivisesta tiedon vas-  
taanottajasta aktiiviseksi toimijaksi. Vuorovaikutus ja ihmisiä osallistavampi  
johtamistapa alkoivat vähitellen saada jalansijaa myös organisaatioissa, kuten

aiemmin tässä artikkelissa on kuvattu. Tässä yhteydessä on syytä nostaa esiin henkilöstökyselyt ja ilmapiirikartoitukset ilmiönä, joka toi henkilöstölle mahdollisuuden antaa palautetta työstään ja työskentelyolosuhteistaan.

## Henkilöstökyselyt kehittämisen työvälineinä

Ruotsalainen talouselämän aikakauslehti *Veckans Affärer* esitteli v. 1969 artikkelissaan testin, jonka tarkoituksena oli antaa kuva siitä, miten organisaatiota johdetaan. Testi oli peräisin amerikkalaisen yhteiskuntatieteilijän Rensis Likertin kirjasta ”Modern Administration”. Likertin perusväittäämä oli, että yhteistyö lisää tuottavuutta. Testin avulla yritysjohto sai palautetta siitä, millainen johtamistyyli yrityksessä vallitsi. Kesti kuitenkin parikymmentä ennen kuin henkilöstökyselyitä alettiin yleisesti ja systemaattisemmin käyttää suomalaisissa yrityksissä. Käytön yleistymiseen vaikutti osaltaan 1970-luvulla tapahtunut oppimiskäsityksen muutos, johon henkilöstöhallinnossa reagoitiin. Luokkahuoneissa suurille joukoille kerrallaan jaettavan tiedon asemasta alettiin painottaa oppijan roolia aktiivisena tiedonkäsittelijänä. Henkilö käyttää aikaisempaa tietoa, jonka päälle uuden oppiminen rakentuu. Näin palautetiedon saaminen yksilön ja ryhmien toiminnasta muodosti lähtökohdan johtamis- ja esimiestyöskentelyn kehittämiseksi.

Yhtenä esimerkkinä henkilöstökyselyistä voidaan mainita Likertin teorioihin perustuva SOO-tutkimus (Survey of Organization), joka kehitettiin Michiganin Yliopistossa 1960-luvulla ja jota sitten aika ajoin 1970-luvulta lähtien on uudistettu uusimman organisaatiokäyttäytymiseen liittyvän tiedon mukaan saamiseksi.

Henkilöstökyselyiden ensimmäisiä käyttäjiä Suomessa olivat suuret teollisuusyritykset, mutta nopeasti mukaan tuli myös palvelualojen yrityksiä. Valveutuneimmat yritykset alkoivat käyttää säännöllisin väliajoin tehtäviä kyselyitä oman johtamismallinsa kehittämiseen jo 1980-luvun alkupuolella.

Henkilöstökyselyiden käyttö yleistyiikin Suomessa juuri 1980-luvulla. Tuolloin osallistava ja vuorovaikutukseen perustuva johtaminen alkoi orastaa ja paikoitellen jopa syrjäyttää vielä edellistä vuosikymmentä vahvasti leimanneen autoritäärisen johtamismallin. Henkilöstöhallinnolla oli mahdollisuus henkilöstökyselyiden kautta saada yritysjohto ymmärtämään hyvän esimiestyön tärkeyttä ihmisten hyvinvoinnille ja organisaation tuloksille. Henkilöstöihmiset organisoivat kyselyt ja joutuivat tai pääsivät niiden tekemisen yhteydessä mukaan selvittämään organisaatorakenteiden epäselvyyksiä. Joissakin yrityksissä kokonaiskuva organisaatorakenteesta hahmoittuikin

ensimmäistä kertaa kunnolla vasta, kun se jouduttiin kyselyn toteuttamista varten kuvaamaan. Henkilöstöjohto korosti myös tutkimusten luottamuksellisuuden tärkeyttä, mikä yritysjohdolle ei aina ollut itsestään selvä asia, koulutti johtoa ja esimiehiä tulkitsemaan tuloksia sekä käymään palautekeskusteluja tuloksista omien alaistensa kanssa.

Kesti kuitenkin vielä 1990-luvulle ennen kuin henkilöstökyselyt saivat sen laajuuden ja aseman organisaation ja johtamisen kehittämisessä, mikä niillä tällä hetkellä on.

Aikaisemmin käytettiin henkilöstökyselyistä usein termiä ilmapiirikartoitus tai yritysilmastokartoitus. Nykyään käyttöön on vakiintunut henkilöstökyselykäsite. Sillä tarkoitetaan sähköistä tai kirjallista kyselytutkimusta, jossa selvitetään henkilöstön asenteita ja näkemyksiä esim. työhön, esimiestoimintaan, työympäristöön, joustoihin, palkitsemiseen, etenemismahdollisuuksiin ja kehittymismahdollisuuksiin.

## Oppimismenetelmien ja -teknologian kehittyminen

Oppimismenetelmiin sisältyvät kaikki ne käytännön toimenpiteet, joiden avulla opiskelua organisoidaan ja oppimista pyritään edistämään. Vallitseva oppimiskäsitys on pitkälti määritellyt henkilöstön kehittämisessä käytettävät menetelmät eri vuosikymmeninä. Vielä 1970-luvulla yrityksissä niin kuin muuallakin käytettiin tiukasti ohjelmoituja ja hallittuja opetusmenetelmiä, joissa kouluttajalla oli tiedon ”aarteet” hallussaan. Oppimiskäsityksen muuttuessa koulutettavien omaa aktiivista otetta korostavaan suuntaan alettiin enenevässä määrin käyttää ryhmissä työskentelyä oppimistavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmissä käytävien keskustelujen avulla mahdollistui omien ajatusten konkretisointi ja toisten ajatuksiin tutustuminen. Yhteisöllisessä oppimisessä myös itse oppimisprosessi alkoi nousta tulosten saavuttamisen rinnalle. Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita yritysten strategiatyöskentelyn kehittyminen 1980-luvulta alkaen. Strategiavalmennuksissa on pyritty hyödyntämään kaikkien niihin osallistuvien asiantuntemusta koko ryhmän ymmärryksen laajentamiseksi ja strategiaan sitoutumisen lisäämiseksi. Vastaavalla tavalla projektioppimisessa halutaan käyttää autenttisia ja mahdollisimman todellisen tuntuksia ongelmia kehittämisen moottoreina. Myös erilaisten toiminnallisten menetelmien, esim. psykodraaman käyttöönotto henkilöstön kehittämisessä alkoi tuolloin yleistyä.

Teknologian kehittyminen, joka oli alkanut tuotannon puolella automaatiosta ja tuli vahvasti mukaan ATK:n käytön yleistyessä toimistotyössä ja pal-



velujen tuottamisessa 1960-luvulta alkaen, toi mukanaan uusia vaatimuksia henkilöstön kehittämiseksi. Useimmissa organisaatioissa liikkeellelähtö tapahtui tietokoneen käytön opettelemisen muodossa. ”Mikroluokat” olivatkin 1970 ja 1980-luvuilla olennainen osa monen yrityksen oppimisympäristöä. Käytettiin joissakin yrityksissä opetusmenetelmänä myös tietotekniikan itseopiskelupaketteja, mikä tarkoitti, että halukkaat saattoivat lainata tietokoneen kotiin, kytkeä sen omaan televisioonsa ja harjoitella koneen käyttöä erilaisten mielenkiintoisten ohjelmien (esim. painonhallinta, kodin budjetin laatiminen ja seuranta) avulla.

Teknologian kehittyminen on sittemmin mahdollistanut sekä yksilöllisen että yhteisöllisen verkko-opiskelun. Verkkoteknologiaan perustuvasta oppimisympäristöstä alettiin käyttää 1990-luvun lopulla nimeä e-learning. Sitä markkinoitiin kauniilla mielikuvilla vaivattomasta ja tehokkaasta oppimisesta. Monen organisaation ensikokemus verkko-oppimisesta oli kuitenkin karvas. Teknologia tarjosi kyllä oppimisen välineen, mutta se ei vielä itsessään johdantanut laadukkaaseen oppimiseen. Näistä ensikokemuksista oppineina kehittämisen menetelminä alettiin 2000-luvun alussa useissa yrityksissä käyttää monimuotoisempia ratkaisuja, joissa verkko-oppimista yhdistettiin lähipäivätyöskentelyyn ja muihin perinteisempiin oppimisen muotoihin.

Informaatio- ja viestintäteknologian mukanaan tuomien yhteiskunnallisten muutosten myötä kielenkäyttöön ovat vakiintuneet informaatio- tai tietoyhteiskunnan käsitteet. Tietoyhteiskunnassa ihmisiltä edellytetään elinikäistä oppimista ja ymmärryksen ylläpitoa. Vieläkin käynnissä oleva yhteiskunnallinen muutos on sellaisenaan oppimisen haaste ja kohde. Nykyään verkko-oppimisesta on tullut vakiintunut henkilöstön kehittämismenetelmä. Parhaimmillaan yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen perustuvat oppimismenetelmät verkon avulla ovat auttaneet usein hajautetuissa organisaatioissa työskenteleviä ymmärtämään asioita ja erilaisia ajatusmalleja sekä kommunikoidaan ideoitaan ja löydöksiään muille. Oppimisprosessin tuloksena sekä yksilö että organisaatio kehittyvät.

## 8.5. Johtamisajattelun kehitys ja osaaminen

Organisaatioissa vallitseva johtamisajattelu ja -kulttuuri heijastelevat kulloistakin arvomaailmaa, ilmapiiriä, taloudellisia olosuhteita sekä toimintaympäristön yleistä tilaa. Johtamisella vastataan toisaalta ulkoisen toimintaympäristön luomiin haasteisiin, toisaalta organisaation sisältä kumpuaviin tilannetekijöihin ja kehitystarpeisiin. Kulloinenkin johtaminen muodostuu oman aikakautensa näköiseksi.

Tarkastelujaksomme alussa johtamisajattelu oli tehtävälähtöistä. Tuotanto oli keskeinen toiminto. Painopiste oli tekemisessä, johtaminen oli panosjohtamista ja työnjohtamista. Tekemistä myös kontrolloitiin. Ihmiset nähtiin ensisijaisesti tekijöinä ja heidän johtamisessaan keinoina olivat välitön vuorovaikutus, käskyttäminen sekä mallikäyttäytyminen. Oppiminen kohdistui ensisijaisesti työtehtävien oikeaan tekemiseen, taitojen kehittämiseen.

Tehtävälähtöisen johtamistavan jälkeen syntyneet tavoite- ja tulosjohtamismallit omaksuivat johtamisajattelun lähtökohdaksi toiminnan aikaansaannokset eli tulokset. Perusajatuksena on, että halutut tulokset määritetään ensin, tarvittava resurssikäyttö, panokset ja tekemiset vasta sitten. Tuloskäsite ymmärretään laajasti. Kaikki ihmiset halutaan saada mukaan konkreettiseen tuloksentekoon. Liiketoiminnallisten tulosten rinnalla painoa annetaan myös toiminnallisille tuloksille ja tukituloksille, joita ovat esimerkiksi kehittämistulokset.

Uudenlaisille johtamisen menetelmille ominaista oli se, että ammatillinen ja muu kehittäminen kytkettiin entistä tietoisemmin organisaation tulossuunnitteluun. Ihmisten kehittämistarpeet johdettiin suoraan oman yksikön, osaston ja koko organisaation tuloksentekoa tukevista osaamistarpeista. Henkilökohteisissa tulos- ja kehityskeskusteluissa kunkin henkilön kanssa sovittiin hänen tulostavoitteistaan, arvioitiin yhdessä niiden aikaansaamista sekä sovittiin tarvittavista tekemisistä, resurssikäytöstä ja kehittämistoimenpiteistä. Näin kunkin henkilön ammatillisen osaamisen kehittämiseksi oli pitävä, mielekäs perusta. Tulosjohtamisessa on siis kytkentä ihmisten tietojen, taitojen, asenteiden, motivaation ja osaamisen kehittämisen ja ammatillisen kompetenssin rakentamisen, ylläpidon ja vahvistamisen välillä.

Myös viimeisimmän neljännesvuosisadan aikana johtamisajattelun kehittymistä luonnehtineet piirteet ovat vaikuttaneet merkittävästi oppimissäiltöjen kehitykseen. Prosessijohtaminen ja laatujohtaminen nostivat esiin toimintaketjujen toimivuuden ja kustannustehokkuuden, horisontaaliset toimintaprosessit, laadun jatkuvan parantamisen sekä entistä paremman

asiakaslähtöisyyden. Näistä suuntauksista nousi oppimisteemoja ja -sisältöjä organisaatioiden kehittämissuunnitelmiin ja -ohjelmiin.

Osaamisen johtaminen tuotti johtamiskieleen käsitteitä, kuten ydinosaaminen, ydinpätevyys, kompetenssijohtaminen ja hiljainen tieto. Osaamiskäsitteen sisältö laajeni ja syveni. Varsinaisen ammattiosaamisen ohella tarvittiin yhä syvempää näkemystä oman työn liittymisestä muihin töihin ja organisaatioihin, laajempaa toimintaympäristön ymmärtämistä sekä johtamisjärjestelmien hallintaa.

Kehittyvä strateginen ajattelu ja johtaminen kohottivat myös HRD-toiminnalle asetettua vaatimustasoa. Ihmiset ja heissä oleva osaaminen nousivat aidosti strategiisiin suunnitelmiin ja strategiakartoille organisaatioiden kriittisiksi menestystekijöiksi. Nopeutuva ja voimistuva muutoskehitys tuo oman entistä kirpeämmän ryytinsä myös tämän hetken ja lähitulevaisuuden oppimiskeitoksiin.

Kaiken kaikkiaan toimintaympäristön, toiminnan ja talouden muutokset vaikuttavat organisaatioiden ja ihmisten arkityössä. Ihmisille on kehkeytynyt kolme haastetta: yksilöllinen osaamishaaste, yhteisöllinen merkityksellisyysshaaste ja henkilökohtainen hyvinvointihaaste. Näihin haasteisiin vastaa-malla tuottava, tuloksellinen, motivoiva ja merkityksellinen työnteke toimii.

Ihmisten osaaminen on kaikissa organisaatioissa, ammateissa ja tehtävissä avaintekijä, joka ratkaisee onnistumisen. Ammatillisen osaamisen kehittämisestä on työn nykyisessä todellisuudessa tullut keskeinen tukitoiminto, jonka pätevyyden ja tuloksellisuuden mittaa viime kädessä organisaation perusteh-tävän toteuttaminen ja sen tuloksellisuus.

## **8.6. Henkilöstön kehittämisen toimijat: opettajasta "koutsiksi" (coach)**

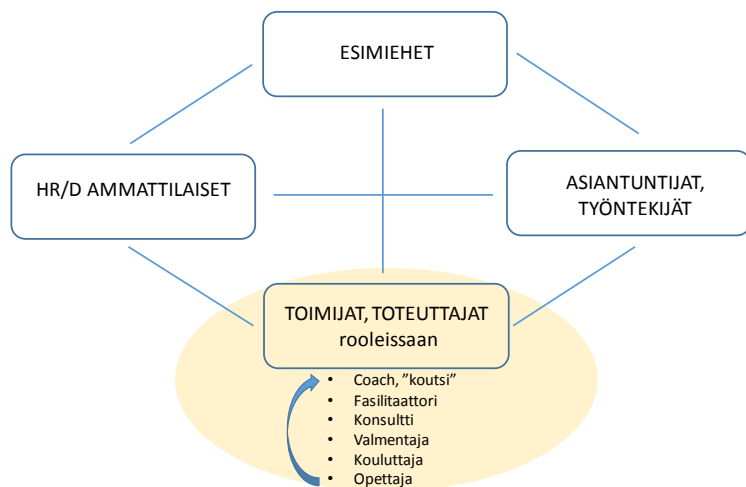
Henkilöstötyö on kehittynyt aikamoisin harppauksin. 1970-luvulla Tom Peters käytti kirjoituksissaan henkilöstötoiminnosta käsitettä "people's girls". Nämä olivat erilaisten henkilöstöasioiden hoitajia; työsuhdeasioita, koulutusasioita, palkanlaskentaa, henkilöstöpalveluita tms. ja tekivät työtään linjaorganisaatioista erillään. 2000-luvun alkupuolella Dave Ulrich kuvasi HR:n roolia käsitteellä "Strategic Business Partner". Strateginen liiketoimintakumppani oli yrityksen liiketoimintaa ymmärtävä ja sen kehittymiseen vaikuttava yri-tysjohdon partneri, joka toimii linjaorganisaatiossa muiden joukossa. Näiden kahden roolikuvauksen väliin mahtuu iso muutos ja aikamoinen kirjo erilai-

sia HR-rooleja ja samalla raja HR- ja HRD-tehtävien välillä on kuin veteen piirretty viiva.

HR-toiminnan kehityksen myötä henkilöstön kehittäminenkin muuttui opettamisesta koutsaukseen (coaching). Vielä 1960-70 luvuilla henkilöstön kehittäminen oli koulumuotoista kurssitoimintaa. Kärjistettynä opetus oli opettajakeskeistä luokkaopetusta, jossa opettaja asiantuntija-auktoriteetillaan välitti tietoa oppilaille. 2010-luvulla korostetaan jokaisen omaa vastuuta omasta oppimisestaan ja kehittymisestään. Yrityksen tehtävänä on tarjota kehittymiseen tarvittavat puitteet ja ohjaus. Kehittämisen uusimpana moottorina on coaching, ”koutsaus”. Coaching on selkeästi määriteltyä tarve- ja tavoitepohjaista toimintaa. Coach ohjaa yksilöä tai ryhmää löytämään itse ratkaisujaa resurssiensa puitteissa ja toteuttamaan ne.

Seuraavassa katsaus henkilöstön kehittämisen toimijoiden ja toteuttajien roolin kehittymiseen.

## HRD-toimijat: opettajasta ”koutsiksi” (coach)



## Omat koulut ja opettajat

Elinkeinoelämän ammattioppilaitoksilla ja -kouluilla on ollut suuri vaikutus yritysten henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen. Ne ovat toimineet vatureina Suomen elinkeinoelämän rakentamisessa erityisesti toisen maailmasodan jälkeen. Koulujen toiminta perustui yhteiskunnan antamaan amma-

tilliseen peruskoulutukseen. Niiden tarkoituksena oli yrityksessä tarvittavan erikoisammattitaidon kehittäminen ja ylläpito nopeasti ja joustavasti.

Ammattikoulut olivat henkilöstön koulutuksen ja ammattitaidon fyysisiä ilmentymiä sijaintipaikkakunnillaan. Niillä oli omat rakennukset, koulu ja työpajat, oma henkilöstö, opettajat ja työnopettajat sekä monilla paikkakunnilla omat oppilasasuntolat. Monelle nuorelle ammattikouluun pääseminen aukaisi oven ammattiuralla ja ammattilaisena kehittymiseen. Ajan myötä niistä on tullut yrityksen koko henkilöstön kouluttajia kurssitoiminnan järjestäjinä.

Ammattimiesten koulutusohjelmissa luentopainotteinen teoriaopetus ja käytännössä tapahtuva työtaitojen opetus vuorottelivat käytännön harjoittelun saadessa ohjelmissa suuremman osan. Koulujen toiminta oli varsin autoritääristä koulujen rehtorien ohjaksissa. Luento-opetus oli perinteellisen koulumaista ja opettajakeskeistä. Opettajilla oli oma auktoriteettinsa ja heitä kuunneltiin. Ajan myötä opettajan roolimalli alkoi muuttua. Opetuksesta tuli osallistavaa ja siinä alettiin käyttää erilaisia opetusmenetelmiä.

## Opettajasta kouluttajaksi

Niin ikään toisen maailmansodan jälkeen perustetulla Johtamistaidon opistolla, joka tuolloin tunnettiin Teollisuuden Työnjohto-opistona (vuodesta 1969 lähtien Johtamistaidon Opisto JTO), oli merkittävä vaikutus siihen, miten teollisuus elpyi. Tällöin luotiin vahva pohja johtamisen ja tuottavuuden kehittämiseksi. JTON tarkoituksena oli antaa johtamistaidollista, tuotantoteknistä, henkilöstöhallinnollista ja muuta tuottavuuden kohottamiseen tähtäävää koulutusta teollisuuden ja liike-elämän piirissä. Toiminnan käynnistyessä koulutus kohdistui ensisijaisesti työnjohtajien ja etumiesten johtamistaidolliseen koulutukseen. Myöhemmin koulutus kattoi yritysten koko esimieskunnan ja eri asiantuntijaryhmiä. Ajan hengen mukaisesti JTolla oli oma opettajakuntansa, henkilöstönsä ja omat kurssikeskuksensa. Ulkopuolisia tuntiopettajia ja yritysmaailman esimiehiä ja asiantuntijoita käytettiin hyväksi täydentämässä ja elävöittämässä oman opettajakunnan toteuttamaa koulutusta. Toiminnan runko muodostui ns. avoimista kursseista. Vähitellen yrityksissä järjestettävät koulutusohjelmat alkoivat lisääntyä.

1970-luku oli kulta-aikaa henkilöstökoulutuksessa, jossa JTO on ollut suomalaisen henkilöstöhallinnon ja johtamistaidollisen koulutuksen uranuurtajia. Opisto panosti paljon opetusmenetelmien ja -aineistojen kehittämiseen. Omat opetusvideot, TV-nauhoitusten hyväksikäyttö, opetuskoneet, case-harjoitukset, yrityspelit ja erilaiset ryhmätyömuodot ja palauteharjoitukset olkoot

tässä esimerkkeinä. Samaan aikaan käynnistettiin ensimmäisiä ulkomaisten esikuvien mukaisia organisaatioiden kehittämisohjelmia; mm. ensimmäiset tavoitejohtamisen TAJO-ohjelmat ja ryhmädynamiikkaohjelmat. Opettajien rooli koulutustapahtumissa muuttui opetusmenetelmien myötä opettajasta kouluttajaksi, joka uusien näkemysten ja asioiden opettamisessa osallisti eri tavoin osanottajia aiheen käsittelyssä ja oivalluttamisessa.

Henkilöstöasioiden merkitys alkoi kasvaa yrityksissä. JTO koulutti maamme organisaatioiden palvelukseen osaavia koulutus- ja henkilöstöpäälliköitä, joiden vaikutuksesta suomalainen henkilöstön kehittäminen on tänä päivänä kasvanut ammattimaiseksi ja tavoitteelliseksi ja aidosti vaikuttavaksi toiminnaksi.

Tänä aikakautena ensimmäiset ”maailmalla” kehitetyt johtamisen koulutusohjelmat alkoivat rantautua Suomeen. Ohjelmilla oli selkeä rakenne, välineet, opetusohjeet ja – manuaalit. Esimerkkinä mainittakoon Grid, 3 D ja tilannejohtaminen. Ohjelmien vetäjinä toimivat siihen erikseen koulutetut sertifioidut kouluttajat. Tyypillistä ohjelmille oli erilaiset palautearviot, palautteen antaminen, saaminen ja käsittely sekä vuorovaikutteisuus.

Samoihin aikoihin käynnistyi yritysten ylimpien tasojen johtajille suunnattu liikkeenjohdon kurssitoiminta. LIFIMin ”pitkistä kursseista” muodostui yritysjohtajien piirissä käsite. Kursseille jonotettiin. Liikkeenjohdolle suunnattu täydennyskoulutus kasvoi Suomessa erityisesti 1960-luvun lopulta lähtien. Vanhin, edelleen toimiva liikkeenjohdon täydennyskoulutusohjelma on johtamisakoulutusohjelma JOKO, jota nykyään toteuttaa Aalto-yliopiston Executive Education nimellä AaltoJOKO.

## Kouluttaja ja valmentaja

Kouluttajan rooli oli muuttunut oppimisen ohjaajaksi omalla asiantuntijuusalueella. Kouluttajan työhön kuului luento-osuuksien ja tietoisuuksien rinnalla ennakkotehtäviä, väliarviointeja ja opitun soveltamistehtäviä osanottajan omaan työhön. Monipuoliset työtavat rytmittivät yksilöllisen työskentelyn ja yhteisen toiminnan. osanottajien mielenkiinnon ja vireyden ylläpitämiseksi. Kouluttajan tehtävänä oli luoda olosuhteet oppimiselle. Hyvä kouluttaja rohkaisi osanottajia löytämään omat vahvuutensa ja kehittymisen alueet, hyödyntämään heidän olemassa olevaa osaamistaan ja vahvistamaan heidän keskinäistä verkottumistaan. Päävastuu oppimisesta oli osanottajalla itsellään.

Vuosi 1995 on merkittävä virstanpylväs opetusmenetelmien kehityksessä. Silloin Suomi voitti Curt Lindströmin valmentamana MM-jääkiekon loppuottelussa Ruotsin ja sai MM-kultaa. Henkilöstön koulutuksessa alkoi valmentamisen ja valmentajien aikakausi. Jääkiekko- ja muut urheiluvalmentajat

olivat kysyttyjä luennoitsijoita. Koulutuksen ammattilaiset halusivat oppia urheiluvalmentamisesta, soveltaa sitä omaan työhönsä henkilöstön valmentajina. Erilaiset toiminnalliset harjoitukset alkoivat yleistyä. Valmennuksen tavoitteena oli auttaa yksilöä tai ryhmää pääsemään huippusuoritukseen valitulla kehitysalueella. Tyypillisiä kohteita olivat mm. muutosvalmennus, yhteistyövalmennus, esimiesvalmennus ja johtoryhmävalmennus. Valmentajarooli muistutti työtavoiltaan paljon kouluttajaroolia.

## Konsultti

Liikkeenjohdon konsultointi kasvoi räjähdysmäisesti vuosina 1980–2000. Syynä oli yritysten liiketoimintaympäristöjen suuret muutokset, kansainvälistyminen ja tietotekniikan nopea kehitys. Alalle syntyi monia suomalaisia konsultointiyrityksiä ja kansainväliset toimijat saivat jalansijaa suomalaisten asiakasyritysten piirissä. Tyypillisiä alueita olivat tietotekniikka-, strategia tai henkilöstökonsultointi. Suuret megatoimistot tarjosivat kaikki konsulttipalvelut samasta talosta. Pienemmät toimistot erikoistuivat omilla osaamisalueillaan.

Konsultointi tai muu neuvonta on ikivanha taito; neuvonantajia käyttivät jo muinaiset Rooman senaattorit. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että konsultti on ulkopuolinen jonkin alan asiantuntija, joka on avustamassa tai ratkaisee yhteistyössä tilaajan kanssa organisaation tiettyä tilannetta tai ongelmaa. Konsultti ei voinut luottaa yksinomaan omaan ammattiosaamiseensa, vaan hänen piti onnistuakseen hallita erilaisia työskentelytapoja osallistaakseen ja innostaakseen ihmisiä ongelmanratkaisutilanteissa.

## Fasilitaattori, prosessikonsultti

Henkilöstö- ja organisaatiokonsultointi alkoi käyttää hyväkseen erilaisia ryhmätyömenetelmiä ja konsultit ohjasivat erilaisia ryhmätyöprosesseja organisaation tilanteen tai ongelman kartoittamisessa ja ratkaisussa. Lähtökohtana on, että ryhmällä on tilanteen ratkaisemiseen tarvittava tieto. Konsultti toimi ohjaajana, ryhmäprosessin fasilitaattorina ja helpotti ryhmäprosessin kulkua ja tilanteen ratkaisua. Suomeen fasilitointi jalkautui 2000-luvun vaihteessa. Fasilitointi keskittyy rikastavan ja rakentavan yhteistyön edellytysten luomiseen. Fasilitaattori ”opettaa kalastamaan” eli hän auttaa ihmisiä tekemään sen itse. Fasilitaattori ei ota kantaa sisältöön vaan auttaa ryhmää pääsemään päämääriinsä. Tänä päivänä monissa suurissa yrityksissä fasilitointi luetaan

esimiesten ja organisaation kehittäjien ydinosaamiseen. Tulevaisuudessa on odotettavissa, että fasilitointi lisääntyy koulutusalailla ja organisaation kehittäjien piirissä. Nykyisessä tietoyhteiskunnassa, jossa koulutustaso on korkea, ydinkysymys ei ole yksinomaan tietotaidon lisäämisestä, vaan pikemminkin se, miten ihmiset saadaan jakamaan tietotaitonsa.

## Coach, ”koutsii”

Tämän päivän sana henkilöstön kehittämisessä on coaching, mikä on parhaimmillaan ”täsmäoppimista” yksilön ja tilanteen mukaan. Coaching elää nykyisyyttä. Nopeasta oppimisesta on tullut todellinen kilpailutekijä. Liiketoiminnan vaateet edellyttävät välitöntä reagointia ja luovat organisaatioon paineita. Coaching nopeuttaa tietoista ja tavoitteellista oppimista. Yritykset ovat valmiit investoimaan avainjohtajiinsa ja -asiantuntijoihinsa ja näin varmistamaan toivottua kehitystä coachingin avulla.

Coaching lähtee siitä, että ihmisellä itsellään on voimavarat muutosten tekemiseen; ne on vain saatava esiin ja käyttöön. Coaching on ajallisesti rajattu prosessi, joka sisältää tavoitteiden määrittämisen, kehityskohteiden työstämisen valmennustapaamisissa, tavoitteiden tarkennusta ja lopuksi arvioinnin. Coach, (”koutsii”) vastaa prosessista ja näin asiakas voi keskittyä omaan oppimiseensa. Tyypillisiä coaching-tilanteita ovat mm. liiketoiminnan haaste, muutos, uusi tehtävä, esimiestaidot, työsuoritus, motivaatio, sitoutuminen, työura. Coaching on tänä päivänä vakiinnuttamassa asemaansa kehittämisen muotona. Ammattitaitoisia sertifioituja ”koutseja” Suomessa on noin 100.

## 8.7. Kurkistus HRD-toiminnan tulevaisuuteen

Ihmiset ovat yrityksen strategian keskiössä. Yrityksen tulevaisuutta luodaan sillä asiantuntijuudella ja johtajuudella, jota yrityksellä on käytävissä. Nopeus oppia ja muuttua on menestymisen edellytys. Menestyvässä yrityksessä ihmiset ovat oppineet oppimaan ja tarttuvat vitkastelematta toimenpiteisiin. Toimintaa kuvaa aikaansaaminen. Vaikeudet koetaan haasteina; ne ovat kasvun ja näytön paikkoja, niissä asiantuntijuus laitetaan puntariin ja johtajuus koetukselle.

Jokainen on viime kädessä vastuussa omasta itsestään ja kehityksestään. Yrityksen tehtävänä on luoda ihmisilleen kasvun ja kehittymisen puitteet ja antaa tarvittava tuki ja ohjaus. Jokaisella on sekä oppijan että opettajan rooli.



Siellä toimitaan opettajina, kouluttajina, valmentajina, konsultteina, fasilitaattoreina ja ”koutseina”, mutta ennen kaikkea oppijoina!

Ajankohtaisia HRD-toiminnan kohteita ovat prosessien ja tuottavuuden kehittäminen, innovatiivisuuden tukeminen, vuorovaikutuksen edistäminen, kompetenssien kehittäminen, johtajuuden kehittäminen sekä joustavan projektimaisen toimintatavan vahvistaminen. Yhä monimutkaisempi toimintaympäristö haastaa ihmisten henkisen, fyysisen ja sosiaalisen kokonaistoimintakyvyn. Ihmisten jaksamista ja työhyvinvointia tukevat ohjelmat ovat eräs kehittämisen painopiste. Työyhteisöjen diversiteetin lisääntyminen tuo kuvaan uusia kouluttamisen ja alueita, kuten monikulttuurisuuden, uskonnollisten ja etnisten lähtökohtien runsastumisen sekä ikääntymiskehityksen luomat johtamishaasteet.

## Lähteet

- Elinkeinoelämän oppilaitokset ELO ry: historiikki ([www.elory.fi](http://www.elory.fi)), 2015.
- Kangas Heidi : Henkilöstötutkimus – ohimenevä muotioikku vai kehittämisen apuväline? Työn Tuuli 2.2002.
- Lehtonen, Salli : Liikkeenjohdon konsultointi toimialana Suomessa – Pro-Gradu tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 2006.
- Mansukoski, Seppo: Johtamistehtävät ja -roolit, luentoaineisto, HAUS kehittämiskeskus Oy, 2011.
- Mansukoski, Seppo: Miten ihmisiä johdetaan hyvin?, luentomoniste, HAUS kehittämiskeskus Oy, 2011.
- Mansukoski, Seppo: Työelämän murrokset ja ammatillinen kehittäminen, Suomen Ekonomiliitto SEFE ry:n juhlaulkaisussa Luovien läpi suhdanteiden, Otavan kirjapaino, 2010.
- Nakari, Liisa – Porenne, Pertti i- Mansukoski, Seppo – Huhtala, Tauno: Mentorointi, Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä, 4. painos, Ekonomia Oy, 2007.
- Porenne, Pertti: Työyhteisön henkisten voimavarojen kehittämisestä ja käyttämisestä, Ekonomilehti, 1985.
- Rautiainen, Raija (toim.): Inhimillinen tekijä MENESTYSTEKIJÄ, Yliopistopaino, 1990.
- Salo Jari : E-learningin antamat opetukset johtamisvalmennuksessa. Työn tuuli 2.2002.
- Santalainen, Timo: Resurssijohtaminen, visioista muutokseen ja tulokseen, Ekonomia-sarja, Weilin + Göös, 1990.
- Santalainen, Timo –Voutilainen,,Eero – Porenne, Pertti: Tulosojohtaminen uudistuu ja uudistaa. Ekonomia-sarja, Weilin + Göös, 1987.
- Suoniemi-Särkijärvi, Leena: Turvallisuuden tukkukauppaa. Jälleenvakuutusta Vakavasta Lähivakuutukseen. Karisto 1994.
- Työn Tuuli 1/2014: Konsultointi ja konsultit.
- Veckans affärer 13 november 1969: Styrers ert företag effektivt? Testa själv!

## 9. PALKKAUS JA PALKITSEMINEN - MARKKOJA, EUROJA JA ETUJA

*Juhani Kauhanen*

Palkkaus ja palkitseminen on yksi keskeisimmistä henkilöstövoimavarojen johtamisen ja henkilöstötyön osa-alueista. Tässä luvussa tarkastellaan palkitsemisen kehittymistä viime vuosikymmeninä. Palkitseminen on varsin laaja käsite. Sen piiriin kuuluu taloudellisen palkitsemisen lisäksi myös aineeton palkitseminen. Aineeton palkitseminen käsittää kaikki ne ei-materiaaliset asiat, jotka henkilöstö työyhteisössä kokee palkitsevina. Suhtautumisessa aineettomaan palkitsemiseen yksilölliset erot ovat tutkitusti olleet aina varsin suuret. Variaatio on etenkin viime vuosina kasvanut. Se tekee palkitsemisen entistä haasteellisemmaksi.

### 9.1. Peruspalkkaus

#### Taulukoita ja palkkaluokkia

Suomessa vallitseva käytäntö aina 1940-luvulle saakka oli se, että kaikkien palkat organisaatiotasosta riippumatta olivat enemmän tai vähemmän henkilökohtaisesti sovittuja sopimuspalkkoja yksityisellä sektorilla. Valtion sektorilla oli jo varsin varhain tehtävien vaativuuteen perustuvat palkkaluokitukset. Vasta 1940-luvun loppupuolella alkanut työehtosopimustoiminta toi yksityisen sektorin työntekijöille taulukkopalkat. Vasta 1970-luvulla myös toimihenkilöiden puolelle tuli laajemmin palkkaluokitus. Palkkaluokituksen perusteena

olivat yleisesti tehtävien vaativuus ja palveluvuodet joko ko. organisaatiossa tai vastaavantasoisissa tehtävissä muissa organisaatioissa.

Työehtosopimuksissa määriteltiin työntekijöiden tuntipalkat sovitun taulukon mukaisesti eri tehtävissä toimiville ja eritasoisille osaajille. Käytössä oli myös ns. ikälisäjärjestelmä, toisin sanoen palveluvuosien myötä palkkataso nousi tiettyyn rajaan saakka. Vallitseva käytäntö vielä 1950- ja 1960-luvuilla oli se, että samoissa töissäkin naisten palkat olivat jopa 20–25 % pienemmät kuin miesten. Asiantilaa perusteltiin yleisesti sillä, että mieshän on perheen pääasiallinen huoltaja ja leivän tuoja.

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden välinen raja ollut ja on osittain vieläkin varsin selvä. Työntekijöille maksettiin palkkaa tuntiperusteisesti ja toimihenkilöille kuukausiperusteisesti. Tämä jo lähes sata vuotta sitten syntynyt ero on pääasiassa edelleen olemassa palkkauksessa. Poikkeuksia tosin löytyy entistä enemmän jopa teollisuudessa, esimerkiksi Oras Oy 1980-luvulta alkaen.

Vasta 1970-luvulla myös toimihenkilöiden työehtosopimuksiin tulivat taulukkopalkat. Niissä määriteltiin palkat tehtävien vaativuuden ja osaamisen mukaisesti kuukausitasolla. Toki työnantajilla oli mahdollisuus maksaa taulukkopalkkoja suurempia palkkoja valitsemilleen henkilöille. Ylemmät toimihenkilöt ja ylin johto ovat edelleen yksityissektorilla sopimuspalkkapohjalla. Tosin heidän peruspalkkojensa määrittelyyn useimmissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä käytetään erilaisia työn vaativuusluokittelujärjestelmiä. Näistä tunnetuimpia ovat muun muassa IPE/Mercer, HAY ja Palkkavaaka.

Työntekijäpuolen tehtävien vaativuusluokittelujärjestelmät perustuvat suurelta osin kunkin alan työehtosopimuksiin. Vaativuusluokittelu on tuonut jämäkkyyttä palkkojen hoitoon. Seurauksena ovat huomattavasti luotettavammat palkkatilastot, joiden avulla yritykset pystyvät näkemään, kuinka kilpailukykyisiä ne ovat palkanmaksajina.



**Ansaitulla tauolla "tytöille" maistuu pannukahvi Harjavallan tehtailla 1960-luvulla.  
Kuva: Kemiran arkisto.**

## Palkkatasa-arvo

Palkkauksellisesta tasa-arvosta on puhuttu vuosikymmenet. Jo 1970-luvulla Kansainvälinen työjärjestö ILO määritteli, että samasta työstä pitää maksaa samaa palkkaa sukupuolesta riippumatta. Vielä 2000-luvullakin samapalkkaisuuden toteutuminen on kiistelty asia. Edelleenkin esitetään väitteitä, että naisten euro on 80 senttiä. Tutkimustulokset Suomessa osoittavat palkkatasa-arvon toteutuneen käytännöllisesti katsoen täysin. Olemassa olevan tutkimustiedon valossa miesten ja naisten valikoituminen eri tehtäviin ja eri toimialoille on keskeisin sukupuolten palkkaeroihin vaikuttava tekijä. Syitä valikoitumiselle ei kuitenkaan toistaiseksi täysin ymmärretä. (Kauhanen – Napari)

Aina 1960-luvulta lähtien Suomessa henkilöstön kiinteitä palkkoja on korotettu keskitettyjen työmarkkinaratkaisujen perusteella joko prosentti - tai marka-/euromääräisesti sopimuskausittain. Lisäksi hyvin suoriutuneet henkilöt ovat saaneet meriittikorotuksia. Näiden lisäksi on ollut myös lähinnä lakkoiluiden tai niiden uhkien perusteella tehtyjä palkankorotuksia, joita kutsuttiin palkkaliukumiksi. Todellisuudessa osa tilastollisista palkkaliukumista oli myös henkilöstörakenteen muutoksista johtuvia.

## 9.2. Kannustava palkkaus

### Urakkapalkkaus

Teollisuudessa tietyissä tilanteissa, etenkin kappaletavaratuotannossa (esim. metalliteollisuus) käytettiin myös urakkapalkkausta eli tietyn työn tekemisestä maksettiin kokonaiskorvaus, riippumatta sen tekemiseen käytetystä ajasta. Yleensä tämä palkkaustapa perustui MTM-perusteiseen selvitykseen eli ns. liikeaikatutkimukseen. Myöhemmin sen todettiin suosivan nuorempia työntekijöitä ikääntyvien kustannuksella ja siksi siitä monissa yrityksissä luovuttiin onnistuneesti tuottavuuden laskematta. Käytännössä urakkapalkkausta saatettiin käyttää myös keinona maksaa hyvin työntekijöille parempaa palkkaa, sillä läheskään kaikille ei tarjottu edes mahdollisuutta usein hyväpalkkaisiin urakoihin.

### Tulospalkitseminen

Ylempien toimihenkilöiden ja johdon kannustinjärjestelmänä käytettiin jo 1940-luvulta alkaen tulospalkkausta, jota usein kutsuttiin bonus- tai tantiemipalkkaukseksi. Monilla aloilla maksettiin taloudellisesti menestyksekkäinä

vuosina myös johdolle ja muulle henkilöstölle joulurahaa tai jopa 13. kuukauden palkka. Tästä käytännöstä on pääsääntöisesti luovuttu 1970-luvulta alkaen.

Toki kannustavaa palkitsemista on Suomessa käytetty jo vuosisatoja. Esimerkkejä löytyy monista lähteistä, muun muassa Martti Häikiön Nokia Oyj:n historiategoksista aina 1800-luvun loppupuolelta alkaen. Johdon palkkaus sidottiin yleisesti tuotannon määrään tai yrityksen voittoon.

Varsinaisesti kannustavat palkitsemisjärjestelmät yleistyivät laajemmin tulos- ja tavoitejohtamisjärjestelmien myötä 1970- ja 1980-luvuilla. Kannustinpalkitsemisen käyttö laajeni etenkin 1990-luvulla, mutta 2000-luvulle tultaessa se on pysähtynyt. Joissain tapauksissa kannustinpalkitsemisen tavoitteet ja mittarit ovat yritystasoisia tai sitten jaoteltuna myös alemmille tasoille esimerkiksi, sektori-, osasto- tai tiimitasoisille. Tutkimusten mukaan keskeisimmät tulospalkitsemismittarit ovat liikevaihdon kasvu, kannattavuus ja tuottavuuden kehittyminen.

Tällä hetkellä yksityisen sektorin palkansaajista noin puolet on kannustinpalkitsemisjärjestelmien piirissä, valtiolla noin 25 % ja kuntasektorilla lähes 15%. Syytä kasvun pysähtymiseen ei tarkalleen tiedetä. Onhan kannustinpalkitsemisjärjestelmien jo organisaatioissa olemassaolollaan Suomessakin tutkitusti todettu lisäävän tuottavuutta ja vähentävän vaihtuvuutta. Selitys on se, että henkilöstö kokee tulospalkkiojärjestelmää käyttävän työnantajan johtavan organisaatiota muutenkin hyvin ja siksi se on haluttu työnantaja.

## Optiot

Ulkomaalaisomistuksen vapauttaminen 1980-luvun lopulla käynnisti ensimmäisissä suuryrityksissä, lähinnä pörssiyrityksissä, optiojärjestelmien hyödyntämisen. Ulkomaalaiset pääomasijoittajat halusivat sijoittaa rahojaan sellaisiin yrityksiin, joissa johdolle oli rakennettu optiojärjestelmä. Ulkomaisten sijoittajien ideana oli näin kannustaa liikkeenjohtoa suurempaan riskinottoon kuin mitä muuten olisi tapahtunut. Tällä hetkellä Suomessa lähes kaikissa pörssiyrityksissä on ainakin johtoa koskeva optiojärjestely tai muu osakepohjainen kannustinjärjestelmä. Sen sijaan optiojärjestelyjen laajuudesta muissa yhtiöissä ei ole tietoa, koska sitä ei tarvitse millään tavalla julkistaa. Myös osa ulkomaisten yhtiöiden Suomen henkilöstöä on kansainvälisen emoyhtiön optiojärjestelyjen piirissä, esimerkiksi lääkeyhtiöt. Näistä ei ole tarkkaa tietoa julkisuudessa.

Optiojärjestelmien on tutkimuksissa (mm. Ikäheimo et al.) havaittu sopivan erityisen hyvin sellaisiin yrityksiin, joissa on tarve tehdä suuria uudistuksia ja toimenpiteitä yrityksen liiketoiminnan kääntämiseksi uudelle kasvu- ja kannattavuusuralle. Kaikkiin yrityksiin optiojärjestelmät eivät sovellu.



**Firman kisat innostavat urheilemaan.**  
**Kuva: Kemiran arkisto.**

Valtion omistajaohjausyksikkö on pyrkinyt luopumaan optiojärjestelyistä niissä yhtiöissä, joissa sillä on riittävä määräysvalta. Monissa yhtiöissä on viime vuosina luovuttu optiojärjestelyistä ja siirrytty erilaisiin suoriin osakepohjaisiin kannustinjärjestelmiin.

### 9.3. Luontoisedut ja muut edut

Etenkin teollisuudessa, mutta myös suurissa palvelualojen yrityksissä on jo vuosikymmeniä tarjottu henkilöstölle luontoisetuja. Tärkein aina 1940-luvulta alkaen on ollut asuntoetu, myöhemmin lounasetu ja sitten puhelinetu. Keskijohdon ja ylimmän johdon osalta on myös laajasti käytetty autoetua viime vuosikymmeninä.

Luontoisedun hyöty palkansaajalle on se, että etua verotetaan pääasiassa käypää hintaa alemmasta arvosta, verohallinnon vuosittein etukäteen vahvistamasta verotusarvosta. Toisin sanoen palkansaaja ”hyötyy” verotuksessa, mutta toisaalta eläkettä ja

muuta sosiaaliturvaakin kertyy pienemmästä summasta. Työnantajan etu luontoiseduissa on se, että työnantaja maksaa kaikki niin sanotut palkan sivukulut (sotu + työeläke jne.) pienemmästä summasta kuin muutoin. Paljon keskustelua on viime aikoina ollut siitä, mihin ja miksi koko verotuksellisesti kevennettyä luontoisetujärjestelmää enää 2010-luvulla tarvitaan. Ainakin 1960-luvulla sille oli jonkinlaiset perusteet.

Jotkut työnantajat myös perivät esimerkiksi tarjoamastaan asunnosta vahvistetun verotusarvon mukaista vuokraa, jolloin palkansaajalle ei synny verotettavaa etua. Tällöinkin palkansaaja hyötyy antajan tarjoamasta edusta.

Useat työnantajat ovat myös vuosien saatossa eri tavoin tukeneet henkilöstönsä harrastus-, virkistys- ja lomatoimintaa. Tätä useimmat palkansaajat ovat arvostaneet. Verottaja ei puutu näihin etuihin jos niiden todetaan olevan tavanomaisia, kohtuullisia ja tarjolla koko henkilöstölle sekä, että etu/palvelu on työnantajan organisoimaa (pl. liikunta- ja kulttuurisetelit). Yleensä harrastus- ja virkistystoimintaan panostaminen riippuu paitsi organisaatiokulttuurista, myös omistajuudesta tai yrityksen taloudellisesta menestymisestä. Lomatoiminnasta ja mökkikylistä on pääasiassa luovuttu 1900-luvun lopulla.

Erityisesti 1940–1980-luvuilla valtionyhtiöt halusivat olla mallityönantajia suurilla panostuksilla harrastus- ja virkistystoimintaan ja muuhun sosiaaliseen toimintaan. Näistä esimerkkeinä ovat muun muassa subventoidut asuntolainat, huoltokonttorit, sairauskassat, lisäeläkejärjestelmät jne. Monilla suurilla työnantajilla, etenkin valtionyhtiöillä, oli jo 1950-luvulta alkaen omat eläkesäätiönsä, joiden kautta ne maksoivat lakisääteisiä eläkkeitä parempia eläkkeitä. Monesti niissä oli myös lakisääteistä alhaisempi eläkeikä. Tästä mallityönantajan roolista on lähes kaikissa valtionyhtiöissä jo luovuttu. Yleensä yhtiöt ovat jo 1980-luvun alusta alkaen lopettaneet tai sulkeneet omat eläkesäätiönsä kun lakisääteisenkin eläkkeen maksamisesta on tullut merkittävä kustannuserä.

Merkittävä verovapaa etu palvelualoilla, erityisesti kaupan alalla on henkilöstön mahdollisuus ostaa yrityksen tuotteita ja palveluja merkittäväillä henkilöstöalennuksilla.

Aina 1970-luvulta alkaen, mutta erityisesti 2000-luvulla työnantajat ovat panostaneet henkilöstönsä työterveyspalveluihin ja työhyvinvointiin. Merkittävää työterveyspalvelujen osalla on se, että KELA korvaa työnantajan kustannuksista pääsääntöisesti 50–60%. Alun alkaen työterveyshuollon sisällön piti painottua ennaltaehkäisevään työterveydenhoitoon, mutta viime vuosina sairaanhoitopalvelut ovat olleet keskeisessä roolissa.

Tässä toiminnassa on vahvana vaikuttimena nykyisin se, että näillä toimenpiteillä pyritään huolehtimaan henkilöstön työkyvystä ja työssä jaksamisesta. Tällä tavoin työnantajatkin pystyvät säästämään monella tapaa muun muassa ennenaikaisen eläköitymisen kustannuksista ja lyhentämään sairauslomia.

## 9.4. Aineeton palkitseminen

### Urapalkkiot

Aineeton palkitseminen on perinteisesti jaettu urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioiden keskeiset elementit ovat: työ sinänsä, itsensä kehittäminen ja kasvupolut.

Työ sinänsä on aina ollut ihmisille tärkeää. Lähes kaikki haluavat mielenkiintoisia ja haasteellisia töitä. Tarjoamalla niitä, ihmisiä on voitu kaikkina aikoina palkita. Useimmat haluavat myös kehittyä työssä ja elämässä ihmisinä. Haasteelliset työt tarjoavat hyvät edellytykset itsensä kehittämiseen. Usein työnantaja on kannustanut henkilöstöään kehittämään itseään varsinaisen työn ulkopuolella muodollisessa koulutuksessa erilaisissa koulutusorganisaatioissa. Esimerkiksi suorittamalla jopa tutkintoja eritasoisissa oppilaitoksissa, avoimissa yliopistoissa jne. Etenkin ylemmät toimihenkilöt arvostavat työnantajan maksamaa muodollista koulutusta, esimerkiksi MBA-tutkintoa.



Yhtenä urapalkkiomuotona on ollut tarjota hyvälle henkilölle mahdollisuus siirtyä organisaation sisällä uusiin haasteellisiin tehtäviin. Myöhemmin tälle pohjalle on rakentunut seuraajasuunnittelu ja ns. talent management.

## Sosiaaliset palkkiot

Organisaatioissa on aina henkilöstöä palkittu myös erilaisilla sosiaalisilla palkkioilla.

Sosiaalisten palkkioiden keskeiset elementit ovat eivät ole vuosien saatossa oleellisesti muuttuneet, mutta niiden sisältö kylläkin. Sosiaaliset palkkiot voidaan jaotella neljään ei kategoriaan:

- statussymbolit
- palaute (kiitos ja tunnustukset)
- työyhteisön edustaminen (organisaation sisällä ja ulkopuolella)
- julkinen arvostus; kunniamerkit , arvonimet jne.

Sosiaalisten palkkioiden puolella erilaiset statussymbolit eli näkyvät arvoaseman merkit ovat aina olleet osalle henkilöstöä tärkeitä. Tämä valikkohan on varsin laaja ja muuttunut sisällöltään vuosien saatossa. Tehtävänimikkeillä on aina ollut suuri statusarvo. Joillekin työhuoneen sijainti ja suuruus ovat olleet merkityksellisiä, joillekin taas uudet työvälineet ja pääsy tiettyihin tiloihin tai tietojärjestelmiin jne.

Heikko lenkki suomalaisessa johtamisessa on aina ollut palautteen antaminen työsuorituksista. Korjaavaa palautetta on perinteisesti annettu herkemmin kuin kiittävää ja tunnustusta antavaa. Tutkimusten mukaan samassakin organisaatiossa johto katsoo antavansa paljon palautetta, mutta henkilöstö ei koe saavansa sitä riittävästi. Toki kysymys voi olla myös siitä, että jotkut haluavat palautetta huomattavasti enemmän kuin toiset. Toisaalta palautteen antaminen ei maksa mitään, mutta voi motivoida entistä parempiin suorituksiin. Tästä on olemassa useita esimerkkejä vuosien saatossa.

Myös työyhteisön edustaminen sekä organisaation sisällä, mutta erityisesti ulkopuolella voidaan usein kokea myös palkitsevana. Useinkin henkilöt ovat arvostaneet sitä kun heidät on nimitetty työnantajan edustajaksi paikallisiin tai alueellisiin yhteiskunnallisiin yhteisöihin, esimerkiksi työnantajayhdistyksiin tai sosiaalisiin järjestöihin.

Myös julkinen arvostus ja tunnustus (kunniamerkit, arvonimet) ovat osalle henkilöstöä palkitsevia. Tosin ne kohdistuvat perinteisesti asiantuntijoihin ja ylimpään johtoon.



Sosiaalisten palkkioiden jakaminen ja hyödyntäminen edellyttää, että organisaation johto, mutta erityisesti esimiehet tuntevat henkilöstönsä odotukset ja ne tekijät, jotka eri henkilöitä motivoivat. Tämä on aina ollut sosiaalisten palkkioiden hyödyntämisen kriittinen seikka. Tänä päivänä henkilöstön odotukset työltä ja elämältä ovat hyvin moninaiset. Kirjo on valtavasti laajentunut. Osa henkilöstöstä arvostaa hyvinkin perinteisiä asioita ja osa varsin erilaisia. Joillekin työaika on keskeinen elämän sisältö. Milloin saa ja voi tehdä, kuinka paljon? Kysymys on suurelta osin työn luonteen muuttumisesta etenkin henkilöstön tai potentiaalisen henkilöstön taholta. Työnantajat sen sijaan ovat useimmiten varsin konservatiivisia.

## Lopuksi

Organisaatiokulttuuriin sopivalla tai sitä muuttavalla ja henkilön odotuksia vastaavalla taloudellisella ja aineettomalla palkitsemisella on aina voitu saada aikaan aivan uskomattomia saavutuksia. Organisaatioiden pitää vain tuntea hyvin sekä toimintaolosuhteet, kilpailutilanne ja oman henkilöstön odotukset. Siksi dialogia johdon ja henkilöstön välillä on syytä vahvasti lisätä, jotta tuottavuus ja molemminpuolinen tyytyväisyys lisääntyisi. Tässä suhteessa ei vuosien saatossa ole juuri tapahtunut muutosta.

## Lähteet:

- Asplund, Rita – Kauhanen, Antti – Maliranta, Mika: Työtehtävien ja palkkojen dynamiikka. ETLA B 255, 2012.
- Häikiö, Martti: Nokia Oyj:n historia. Fuusio. Yhdistymisten kautta suomalaiseksi monialayritykseksi 1865–1982. Edita 2001.
- Ikäheimo, Seppo – Löyttyniemi, Timo – Tainio, Risto: Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät. Hyvä saa palkkansa? Talentum 2003.
- Kauhanen, Antti: Essays on Empirical Personnel Economics. Helsinki School of Economics. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis. A- 305, 2007.
- Kauhanen, Antti – Napari, Sami: Työurat Suomessa – onko sukupuolella merkitystä? Tutkimus teollisuustoimihenkilöitä 1981–2006. Taloustieto 2009.
- Kauhanen, Juhani: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. SanomaPro 11. PAINOS 2012. Nyk. Talentum.
- Kauhanen, Juhani: Esimies palkitsijana. Helsingin Kauppakamari 2015.
- Niskanen, Ville: Kannustava palkkaus. Ekonomia-sarja, Weilin + Göös, 1976.
- Vartiainen, Matti – Kauhanen, Juhani (toim.): Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY 2005.

## 10. HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI JA UUELLEENSIIJOITTUMINEN

*E. Olavi Salminen*

Rekrytointipäätökset kuuluvat organisaation tärkeimpiin päätöksiin ja niiden merkitys vain kasvaa, kun menestyksen ratkaisevat yhä enemmän osaaminen ja uudistumiskyky. Päätöksen tekijä on viime kädessä linjaorganisaatio, mutta niin kauan kuin henkilöstöammattilaisia on organisaatioissa ollut, he ovat yleensä osallistuneet henkilöstön hankintaan ja vastanneet rekrytointiprosessin kehittämisestä ja toteutuksesta. Suuremmissa organisaatioissa on ollut myös rekrytointiin erikoistuneita ammattilaisia.

1960-luvulta tähän päivään rekrytointiprosessissa on tapahtunut kolme suurta muutosta: arviointimenetelmien laaja käyttöönotto 1980-luvulla, toiminnan eriasteinen ulkoistaminen 1980-luvulta lähtien ja rekrytoinnin siirtyminen yhä enemmän verkkoon 2000-luvulla.

Ennen arviointimenetelmien käyttöönottoa toimittiin tyypillisesti niin, että hakijat, jotka yleensä löydettiin lehti-ilmoituksella, seulottiin ensin todistusten perusteella ja tuleva esimies teki valintapäätöksen haastateltuaan jatkoon valitut hakijat. Haastattelu oli ja on edelleen valintaprosessin ratkaiseva osa. Systemaattisessa rekrytointiprosessissa suositaan strukturoitua haastattelua, mikä helpottaa haastateltavien vertailua.

Kun arviointimenetelmien käyttöönotto yleistyi asiantuntijoiden ja johdon rekrytoinneissa, monissa suuremmissa organisaatioissa henkilöstöammattilaiset hankkivat arviointimenetelmiä sisäiseen käyttöön. Toiminta opetti

### **Rekrytointiin liittyviä suuntauksia ja painopisteitä ovat olleet HRM Partners'in Staffan Kurtén'in mielestä mm. seuraavat:**

1. 1970–1980 luvulta isommassa mitassa alkaneet soveltuvuusarvioinnit ja testit on hyväksytty ja ne ovat osa tärkeitä työkaluja – eivät kuitenkaan sen enempää.
2. Oman elämän hallinta korostui 1990-luvun työttömyyksissä ja muutoksissa. Tässä mielessä Oy Minä Ab alkoi kiinnostaa ja tämä kiinnostus heijastui myös rekrytointeihin.
3. Isojen organisaatioiden hoito alkoi heikentyä. Suuruus ei ollut enää automaattisesti turvallista tai varmaa. Pikemmin pienen organisaation jousto koettiin nopeammaksi muutoksissa.
4. Arvot ja asenteet vahvistuivat, niitä alettiin puhua ääneen sekä tehdä arvoihin kytkeytyneitä valintoja jaksolla 1975–2015. Digi-some-virtuaali-jousto –tekniikat ja käsitteet ovat vahvistuneet ja ne heijastuvat laajasti rekrytointiin – asenteina, valintoina ja toimintana.
5. Seniorien ja ”vanhan hyvän ajan” osaajien – myös rekrytoijien – on ollut pakko päivittää osaamistaan.

tuntemaan yritykseen tulevia työntekijöitä ja lisäsi ihmistuntemusta yleensä, mutta vei varsin paljon aikaa, ja niinpä yhä useampi organisaatio päätyi hankkimaan arvioinnit ulkoa. Aikaa myöten moni on ulkoistanut lähes koko rekrytoinnin loppuhaastattelua lukuun ottamatta. Samalla yhä useammasa tapauksessa ulkoisen rekrytoinnin sijaan päädytään tehtävien uudelleen järjestelyyn tai muotoiluun tai tehtäväkiertoon. Yhä harvinaisempia ovat ilmoitukset, joissa jonkin tehtävän pitkäaikaisen hoitajan siirtyessä eläkkeelle haetaan uutta henkilöä samaan tehtävään.

### **10.1. Rekrytoinnin markkinat muutoksissa**

Kokenut rekrytoinnin ja testauspalveluiden asiantuntija ja kehittäjä Yrjänä Lehti toteaa talouden muutoksista: ”1970–80 –luvuilla työttömyysaste oli 3–4 prosenttia. Urho Kekkonen kokosi hätätilahallituksensa työttömien määrän noustua 70.000 henkilöön. Nyt työttömiä – piilotyöttömät mukaan lukien – on 400.000 hengen luokkaa. Niinpä vapautuviin työpaikkoihin voi olla satoja hakijoita. Markkinat ovat työn tarjoajan. Toisin oli vuonna 1983, jolloin Helsingin Sanomien rekrytointiseminaarissa todettiin, että yritys pääsee valitsemaan vain niistä, jotka valitsevat ensin ko. yrityksen. Samalla yrityskuvan merkitys muuttuu.

Strategisen johtamisen asiantuntija Mika Kamensky jäsentelee rekrytoinnin aaltoja strategisesta näkökulmasta katsoen: ”Aikavälillä 1960–70 osaamistaidot ja johtajuus korostuivat rekrytoinneissa ja valmennuksissa. 1980-luku oli jo vapautuneempaa markkinatalouden osalta. Strateginen johtajuus sekä hallinnon strategiset valinnat painoutuivat. Milleniumin eli vuo-

den 2000 aikana vuorovaikutus ja verkostot tulivat tärkeiksi ja se koski johtamisen kautta hallinnointia, rekrytointi mukaan lukien. Strategisen ajattelun, muutosjohtamisen ja itsensä johtamisen aallot heijastuivat myös henkilöstöhallintoon ja sen sisällä rekrytointeihin.”

Useat julkisen sektorin ex-henkilöstöpäälliköt kertovat puolestaan, miten rekrytoinnin hyväksyntää piti vielä 1960–1970-luvuilla vahvistaa ylimääräisen budjetoinnin keinoin, jotta olisi saanut edes sen verran resursseja kuin oikeasti tarvittiin. Ylimääräinen lisä edellytti luovia keinoja ja selityksiä. Lisäksi vahvojen perusteluin, ammattiliiton vaatimuksesta ja vaikuttajapersoonien avulla tehostettiin joitakin rekrytointeja. Luotiin myös uusia ”vastuita”, joiden tarve ja titteli myytiin päättäjille. Poliittikka oli vahvasti mukana, ammattijärjestöt painostivat ja luova

rekrytointiperustelu sai aikaan yllättävän nokkelia tarvehankinnan muotoja. Juristit varmistivat, ettei räätälöidystä muotoilusta tule syytteitä. Ja toisen neuvotteluosapuolen juristit etsivät puolestaan aukkoja.

## 10.2. Soveltuvuuden arviointi ja suorahaku

Yrjänä Lehti kertoo, miten soveltuvuustestit ovat täydentäneet työnhakijan cv:n, haastattelujen ja osaamiskarttojen tuottamaa tietoa. Suomessa on tehty soveltuvuuden mittaamista näkyvimmin 1950-luvulta lähtien. Tuolloin tes-

### Kymmenen jalkapalloilijaa, kymmenen tohtoria

Henkilöstön osaamisesta ja tasosta kerran keskusteltaessa Alkon pääjohtaja Pekka Kuusi kertoi 1970-luvun alkupuolella että kun hän tuli taloon 1950-luvun alussa, yhtiössä oli kymmenen huippuluokan jalkapalloilijaa, mutta nyt on kymmenen tohtoria. Tämä hänen mielestään kuvasi hyvin sitä, mihin suuntaan yhtiö on kehittymässä. Tätä suurta huippujalkapalloilijoiden määrää selittää se, että yhtiön Salmisaaren tehtaan työhönnottajana (o.t.o) toimi 1950-luvulta alkaen kiinteistönhoidon työnjohtaja Yrjö Sotiola, joka itse pelasi HPS:ssa ja maajoukkueessa 1930–1950-luvuilla ja oli sen jälkeen poikien maajoukkueen valmentaja. Hän mielellään palkkasi tehtaalta eri tehtäviin hyviä jalkapalloilijoita, joista toivottiin nousevia tähtiä.

Juhani Kauhanen

## **Rekrytoinnin linja- ja henkilöstövastuut: Case Unilever**

Unilever on päivittäistuotteiden liiketoiminnan muutoksissaan kehittänyt toimintojaan myös rekrytoinnin ja muiden henkilöstötoimintojen osalta. Ulkomaisten, monikansallisten yritysten suosio Suomessa on vaihdellut poliittisten virtausten, lehtien päätoimittajien, tuotteiden ja markkinakilpailun mukana. Kansainvälinen on ollut hienoa, mutta monikansallinen on koettu jostain syystä epämääräisemmäksi, jopa uhkaavaksi tietyissä historiamme vaiheissa.

Unileverin rekrytoinnin osalta henkilöstövastaaviksi siirrettiin 1960–70-luvuilla linjavastuista henkilöitä. Pääkonttorissa olivat perinteisesti henkilöstöjohtaja sekä yhdistetty rekrytointi- ja koulutuspäällikkö.

Markkinointivetoisessa konsernissa oli tapana rekrytoida trainee-valmennukseen laadukkaita ekonomeja kauppakorkeakouluista. Lehti-ilmoituksien ja muiden väylien lisäksi alettiin kokeilla oppilaitosten suoria kontakteja. Tv-ruutu kertoi Kauppakorkean käytävällä Unileveristä ja kutsui samalla keskustelemaan asiasta. Joukko kiinnostuneita nuoria tulikin kuuntelemaan ja kyselemään, miten trainee’sta kasvaa tuotepäällikkö ja markkinointipäällikkö, jopa johtaja tai toimitusjohtaja. Kiinnostusta herätti myös, miten kansainvälistymisen prosessi toimii käytännössä.

Konsernin pääjohtaja yhdessä markkinointi- ja henkilöstövastuullisten kanssa muodosti ”valintalautakunnan”, joka haastatteli ja päätti loppusuuralla olevien kandidaattien priorisoinnin ja mahdolliset jatkonäytöt.

Myöhemmin Unileverin Nordic -ryhmässä alettiin kehittää Pohjoismaiden sisäisiä rekrytointeja, joissa kukin maa otti vuorollaan vastuuta valintatilanteen organisoinnista. Nykyisin konsernin rekrytointi- ja henkilöstövastuita on kytketty Accenturen palveluihin. Yhteispohjoismainen ohjelma jalostaa rekrytoituja eteenpäin. Siitä on mahdollisuus kansainväliseen valmennukseen ja vaativampiin vastuihin. Notkeus on lisääntynyt myös sähköisen infon ja haun kautta.

## **Oppaita työnhakijoille ja opiskelijoille**

1970-luvulla rekrytoinnin sekä työnopastuksen ja henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon taitoja alettiin opettaa johtajuuslaitoksissa, esim. Johtamistaidon Opistossa. Myös toimen täyttämisen kokonaiskustannuksiin perehdyttiin laskemalla hankinnan, oppimisen ja eroamisen kustannuksia..

Työnantajan rekrytointi- ja haastatteluoppaiden jälkeen myös työnhakijoille alkoi 1980–1990-luvuilla ilmestyä omia oppaita. Esimerkiksi Helsingin Sanomat julkaisi työnhaun käytäntöjä kirjasilla ”Harkitusti hakien – työnhakijan opas” ja ”Löydä paikkasi –aktiivisen työnhakijan opas”. Kirjakauppoihin alkoi tulla hakuoppaita, jotka ovat kehittyneet tekniikan ja medioiden tahdissa.

tattiin mm. sotilaslentäjiä, linja-auton kuljettajia ja sairaanhoitajia. Varhaisin tieto testeistä on kirjattu 1920-luvulle, jolloin Valtion Rautatiet VR selvitti konkreettisia perusosaamisia ja teki turvallisuustestejä.

Työterveyslaitoksen psykologinen osasto teki 1950-luvulla paljon soveltuvuustutkimuksia, myös ylimmälle johdolle kaupalliselta pohjalta. 1960-luvulla toiminta kaupalliselta pohjalta kuitenkin lopetettiin.

Samoihin aikoihin syntyi puolestaan Valintakoe Oy. Yrityksen kolme psykologikollegaa aloitti entisessä autotallissa arviointien ja kartoitusten synnyttämisen ja tuotteistamisen. Se muutti nimensä Psyko-Sosiologiseksi Tutkimuslaitokseksi ja 80-luvulla Psykoksi. Sen toimitilat laajenivat Helsingistä seitsemään kaupunkiin. Nykyinen nimi on Psycon.

Rekrytoinnin osaajien tutkimusten, testien ja haastattelujen ohella rekrytoinnin avuksi on vuosina 1960–2015 syntynyt myös suorahakuyrityksiä (executive search/head hunting). Suorahaussa avainosaaja etsitään täsmätyllä kohdennuksella luottamuksellisesti ja ”hiljaisuudessa”, mainostamatta muuta kuin organisaatiota.

Konsultti voi myös neuvotella tietämänsä laadukkaan henkilön reservilistoille. Näkymättömyys on saanut hyvää palautetta diplomaattisen toimintansa vuoksi, mutta myös joskus kritiikkiä ”salatusta tiedostosta”. Luotettavilla head huntereilla on kuitenkin sekä ammatilliset että eettiset säännöt toiminnassaan.

## Outplacement

Olimme tuomassa outplacement-konseptia Suomeen vuonna 1987. Kiertelin apostolin laila varsinkin henkilöstöjohtoa suomalaisissa yrityksissä keskustelemassa siitä, että kyllä Suomessakin olisi syytä HR:n ja johdon paneutua irtisanomis- ja muihin erotilanteisiin samalla ammattimaisuudella kuin miten rekrytointiprosessiin paneudutaan. Ei ainoastaan irtisanottavan hyväksi vaan yrityksen, esimiesten ja myös jatkavan henkilöstön hyväksi.

Näinä ”myyntipainotteisina vuosina” kohetasin monenlaista asennetta uuteen asiaan. Muistan erityisesti yhden suomalaisen teollisuusyrityksen henkilöstöjohtajan, joka koheteliaasti kuunteli minua ja sitten tokaisi: ”Mitä helvettiä! Meinaatko että minun pitäisi maksaa siitä että haluan päästä ihmisistä eroon?”

Ihmisten johtamisen saralla olemme Suomessa ottaneet suuria askelia eteenpäin viimeisten 30 vuoden aikana.

Staffan Kurtén

## 10.3. Työmarkkinoilta markkinoiden töihin

Mikkelin kesäkauppakorkeakoulun Mikkelin kesäpäivillä v. 1998 oli yleisteemana ”Työ menee markkinoille – pysykö ihminen perässä?” Manpowerin Fredrik Karlsson tarkensi tulevia muutoksia otsikolla ”Työmarkkinoilta markkinoiden töihin”. Hän perusteli muutosta sillä, että

ihmisiä on totuttu rekrytoimaan työpaikkoihin, mutta työpaikat liikkuvat pois tai muualle. Niinpä tiukasti ohjatut työmarkkinat tuottavat työttömyyttä - vapaampiin ja joustaviin työmarkkinoihin verrattuina. Lisäksi liiallinen sääntely estää talouden kasvua. Tarvitaan siis rakennemuutosta. Tämä muutos tulee koskemaan myös rekrytoinnin ja kehittämisen tarvetta. On oltava riittävän notkea, totesi Karlsson. Aikaisemmin rekrytointi oli helpommin suunniteltavissa ja vakio.

Mitä sitten ovat Karlssonin mainitsemat markkinoiden työt? Hän avasi mm. seuraavia muutoksia: ”Organisaation sisäisillä ratkaisulla tarvitaan jatkossa joustoa työaikoihin, osa-aikaisuutta, eläkejärjestelyjä, uudelleensijoituksia, projekteja ja yhteisiä resursseja useamman organisaation kesken. Ulkoistettavat ratkaisut tulevat olemaan yksityisiä tai julkisia. Samalla nuo ratkaisut koskevat pitkäaikaisia, väliaikaisia tai määräaikaisia erityistöitä. Esimerkkeinä spesiaalisuudesta ovat mm. rekrytointi, koulutus, monimuo-

### Reipasta rekrytointia

Olin ollut lähes kolme vuotta Helsingin kaupungin sähkölaitoksen koulutuspäällikkönä, kun sain soiton aikaisemmalta ”sähkiksen” kollegaltani, joka kysyi minua haastatteluun. Tehtävä olisi henkilöstöpäällikkönä toimintaansa aloittavassa yhtiössä. Aluksi vastustelin, mutta lopulta suostuin haastatteluun. Se sovittiin Munkkiniemen kartanoon, koska kyseessä oli Kone Oy:n omistama Holding Manutas-yhtiö. Menin haastatteluun työajan jälkeen ja minut otti vastaan toimitusjohtajan sihteeri ja ohjasi peremmälle kartanon tiloihin. Paikalle saapui toimitusjohtaja Arvo Tuononen ja talousjohtaja Karkkila, jotka aloittivat haastattelun kyselemällä taustojani, koulutusta ja tekemisiäni yleensäkin, kuten asiaan kuuluu. He kertoivat yhtiöstä ja sen muista tytäryhtiöistä: Kerilonista, Spinneristä ja Olli-tuote Oy:stä, jotka edustivat erilaisia toimialoja, mutta olivat hyvässä kasvuvaiheessa. Tarkoitus oli kehittää ja laajentaa niistä kansainvälisesti toimivia yrityksiä, joihin tarvittiin paljon uusia henkilöitä. Tässä vaiheessa henkilöstöhallinto koettiin erittäin tärkeäksi osaksi laajenevaa yritystä. Keskustelimme henkilöstöasioista ja he kysyivät kiinnostustani tehtävään. Kerroin viihtyvänä toistaiseksi hyvin nykyisessä tehtävässä, mutta lupasin harkita asiaa.

Samalla sisään astui Koneen toimitusjohtaja Pekka Herlin, joka istui sohvalle kuuntelemaan keskusteluaamme. Aikansa sitä kuunneltuaan hän sanoi, että kysykää siltä jotain englanniksi ja niin keskustelumme kääntyi englannin kielelle. Keskustelumme aikana ovi avautui ja Herlinin sihteeri ilmoitti, että Herlinin auto odottaa. Hän nousi, meni ovelle, kääntyi ja sanoi haastatteliijoille: ”Ottakaa se töihin”, jonka jälkeen hän poistui.

Veikko Sipola

toiset erityiskonsultoinnit, uudelleensijoittumisien osaamiset, jopa päivittäiset henkilöstörutiinit.”

Karlsson jatkoi: ”Näköpiirissä ei Suomella ole tilaa, jossa 95 % suomalaisista on vakinaisessa ja pitkäaikaisessa työsuhteessa 8 tuntia päivässä. Rekrytoinnin kilpajuoksu ja vaeltaminen paikasta toiseen lisääntyy. Se on haaste työnantajalle ja työntekijälle. Pieniin, joustaviin yksiköihin vaeltamisesta tulee jopa arvo”.

Karlssonin viesti koskee niin rekrytoijien omaa organisoitumista kuin rekrytoijien kohdeorganisaatioiden uudenlaista järjestäytymistä. Sisäistä yrittäjyyttä kaivataan kaikilta – ei pelkästään yrityksen perustaneilta tai johtajilta. Ammattitaitoakin on pidettävä joustavasti yllä, koska asiakkaiden tarpeet uusiutuvat entistä nopeammin. Jos organisaatio yrittää olla ydinosaamisessaan parhaiden joukossa, tuohon osaamiseen kuulumattomat palvelut on viisasta ostaa ja alihankkia. Myös alihankkijoiden notkeudessa on eroja.

Karlssoniin viitaten me henkilöstö- ja koulutusosaajat olemme päässeet miettimään asemaamme ostettuina palvelijoina ja alihankittuina resursseina: Mitä organisaatiot sitten tahtovat meiltä ostaa ja mitä meillä konsulteilla on oikeasti myytävänä? Osaaminen on niin paljolti korvien välissä. Miten se kaivetaan käytännön hyödyksi ja euroiksi? Puhutaan paljon hiljaisesta tiedosta, tacit knowledge’sta. Hiljainen tieto kaipaa kuitenkin tulla kuulluksi. Mitä ääneen sanottavaa on siis rekrytoinnilla?

Nyt vuonna 2015 keskustellaan vahvasti työvoiman liikkumisesta yli rajojen. Sallituista ja kielletyistä rajoista kiistellään. Samalla haetaan etiikan, politiikan ja hyvinvoinnin pohjaa.

#### 10.4. Outplacement on uusrekrytointia

Laivanrakennustelakoiden työntekijöiden joukkoirtisanominen on suomalaisen arjen esimerkki tuhansien ammattiosaajien irtisanomisesta. Viranomaiset valjastettiin auttamaan lähtijöitä. Sitä ennen ei ollut tarvetta täyttää eropapereita eikä hakulomakkeita. Päivän oli siihen asti kruunannut pillin vihellys ja kotiinlähtö koko portin leveydeltä.

Outplacement on henkilöstöpalveluiden paletissa uusimpia palveluita Suomessa. Yhdysvalloissa 1960-luvulla alkunsa saanut uudelleensijoittumisen ohjaus koski alussa ylintä johtoa. Staffan Kurtén kertoo, miten vuonna 1987 USA:sta Suomeen tultuaan visionääri ja strategiakonsultoinnin uranuurtaja Matti Lainema sovitteli innostuneesti outplacement-prosesseja oman S.A.M.I.-konsulttiryhmänsä ohjelmiin, etenkin kun hyviä kokemuksia kuultiin Lon-



toosta. Pääministeri Margaret Thatcherin yksityistämispolitiikka ja öljykriisi olivat edesauttaneet brittiläistä outplacement -toimintaa. Myös yrityksiltä saatiin lisääntyvän innostuksen kokemuksia.

Uudelleen sijoittuminen järjesteltiin S.A.M.I -konsulttiyrityksen osakkuus-yritys O.P.U.S. Oy:n vastuulle. Toimitusjohtajaksi tuli Paavo Lankinen, aiemmin ammatinvalintapsykologi, rekrytoinnin sekä koulutuksen ja henkilöstö-resurssien tietäjä ja osaaja.

Alussa uudelleensijoittumisohjelmaan ohjatut olettivat, että heille järjestettäisiin valmiita työpaikkoja. Totuus selvisi pian. Uusi koulutus tai muu vaihtoehto työn muodossa oli itse haettava ohjauksen sisältämän prosessin auttamana. Toimiala kasvoi Isossa Britanniassa ja myös Suomessa, vuosimäärältään alussa 300 toimeksiannon kautta. Parin vuoden jälkeen kilpailu alkoi syödä tulosta.

HRM Partners Oy:n perustajan Staffan Kurténin ajatuksia lainaten: ”Tänään voi sanoa, että uudelleensijoittumisen prosessi on henkilömuutosten johtamista Se alkaa lakien ja sopimusten sekä etiikan pohjalta erotilanteen informoinnista, prosessin aikataulusta, esimiesten valmennuksesta ja irtisanotun ohjauksesta sekä jatkotoimista uuden ratkaisun löytämiseksi.”

Nykyisin eturivin yritykset Suomessa laativat toimintaperiaatteet tilanteisiin, joissa yrityksen ja yksilön tiet syystä tai toisesta eroavat. Exit policy on tarpeen ja lisää eettistä toimintaa. On opittu, että muutokset sujuvat parhaiten, kun ne suunnitellaan huolellisesti. Parhaimmillaan ja myös uusien sukupolvien myötä organisaatioiden eettisyys ja henkilöstön yksilöiden koko elinkaaresta huolehtiminen ovat kehittyneet – työpaikan olematta silti pelkkä hoivakoti.

Outplacement-ohjauksessa tavoitteena on löytää irtisanotuille hyvä ratkaisu työn, jatko-opiskelun tai yrittäjyyden jne. muodossa. Myös jatkava organisaatio tarvitsee oman jatkuvuutensa prosessointia. Huhut, jatkossa toteutettavat erottamisväitteet ja muut pelot vaativat käsittelyä sekä tulevaisuuden realisointia.

Uudelleensijoittumisen prosessi auttaa, vaikka se ei vie muistia. Parhaimmillaan prosessi poistaa myrkyn ikävistä muistoista ja auraa samalla mahdollisuuksia uuteen työratkaisuun, jonka voi kokea kehityksenä.

Uudelleen sijoittumisen ohjattu prosessi on toteutettavissa yksilöllisenä tai ryhmässä. Prosessin pituus on neuvoteltavissa. Tyypillisiä ovat olleet esimerkiksi kolmen kuukauden, kuuden kuukauden ja 12 kuukauden ohjaukset. Tapaamisten välillä tehdään kotitehtäviä. Ryhmäversiot ovat esimerkiksi kolme päivää yhdessä ohjausta ja väliajoilla henkilökohtaisia tehtäviä.

Ohjauksissa käydään harjoituskirjan ja muiden aineistojen sekä keskustelun avulla läpi sen hetkiset tuntemukset, ohjauksen tavoitteet ja tehtävät jatkossa. Omien vahvuuksien, osaamisten, kehittämisen alueiden, tavoitteiden, kohteiden yhteydenottojen jne. prosessi avaa mahdollisuuksia kontakteihin. Myös työnhaun keskeiset ”välineet”, cv ja hakemukset hiotaan kuntoon. Psykologinen soveltuvuustutkimus lausuntoineen avaa myös keskustelua oman persoonan vahvuuksista ja mahdollisuuksista mennä eteenpäin.

Monet ohjauksessa olleet ovat kertoneet jälkeenpäin, miten outplacement-prosessi on oikeastaan ollut ensimmäinen kunnon menetelmä tutkia omia vahvuuksia, kehittämisalueita, mahdollisuuksia ja uhkia. Aktiivisuuden aikana siihen ei ollut aikaa eikä ohjausta.

Isoista projekteista suhteellisen tuore esimerkki on HRM Partnersin Bridge-prosessi, jota tarjottiin vuosina 2011–13 Nokiassa irtisanomisuhan varjostamille henkilöille. Prosessi sisälsi monimuotoisia ja sisällöltään täydentäviä vaiheita. Ryhmä- ja yksilökeskustelujen, tehtävien sekä arvioiden ja etätyöskentelyn avulla oli mahdollista löytää uusia näköaloja ja konkreettinen ratkaisu. Raportin ja osallistuneiden haastattelun mukaan tulos oli hyvä.

## 10.5. Organisaation ohennusten kriittisiä puolia

Organisaation ohennuksissa ja irtisanomisissa on Diacor Oy:n Antti Aron mielestä nähtävissä epäterveitä piirteitä. Yksi näistä on ”organisaatioanoreksia”. Aro tarkoittaa tuolla termillä henkilöluvun riisumisen patologisia ilmiöitä. Niillä organisaatio ajautuu tuloksettomaan saneerauskierteeseen. Miksi? Koska henkilöstövähennys nähdään itsetarkoituksena eikä realistisia päätöksiä pystyttyä enää tekemään. Se johtaa erittelyhalvaukseen, jonka diagnoosi on - Aroa lainaten - ”organisaation analyysiparalyysi”.

Edelliselle ilmiölle sukua on Edgar H. Scheinin käsite ”hierottu kokonaistotuus”. Siinä syntyy pahimmillaan harhauttavaa uskottavuutta. Schein, organisaatiopsykologian kansainvälinen guru, Suomen ystävä ja lintujen bongaja, kertoo meidän kaikkien tarpeesta olla työpaikalla rehdisti. Rehtiys ja integriteetti auttavat kokonaistoimivuutta. Johtajien päättely ketjuuntuu kuitenkin arjessa liian usein näin:

- Pääjohtaja dokumentoi, mitä olettaa oikukkaan pörssin tahtovan. Yksikön johtaja raportoi, mitä olettaa johdon tahtovan jne. Eri alakulttuureista, kuten tuotannosta, hallinnosta, markkinoinnista tai myynnistä nousee puolestaan ”hieromistrendejä”. Niinpä luvut puristetaan odotettuihin, ei todellisiin määriin. Näin syntyy ”mukamas perusteltu” todellisuus.

## 10.6. Rekrytointikanavat 2010-luvulla

Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyritysten käyttämiä rekrytointikanavia on tutkittu vuonna 2010. Sen mukaan työn löytämisen prosentit ovat seuraavat:

- Valtaosa eli yli 80 % kertoo löytävänsä organisaation sisältä, henkilökoh- taisten verkkojen kautta, työnhakijan ja työnantajan suoran yhteyden kautta sekä internetin kautta.
- Pienemmässä mitassa löytöpaikkoina olivat työ- ja elinkeinotoimis- ton työnvälitys, oppilaitoksesta suora rekrytointi, lehti-ilmoittelu, yksityisrekrytointi/-toimistot, kaupalliset internet-sivut, henkilövuok- raus, Työ- ja elinkeinotoimiston maksullinen palvelu.
- Sosiaalinen media tuotti 9 %:n löydön töihin.

Rekrytoinnin osaamisen kilpailuetu syntyy hyvästä maineesta, vankasta ko- kemuksesta, positiivisesta kuumeesta ja nopeista oivalluksista sekä ripeästä ryhtymisestä.

Työterveyslaitoksen ja HENRYn julkaisussa Organisaatioiden rekrytoin- tikäytännöt, mitattiin mm. nykyisiä ja tulevaisuuden arvostetuimpia kom- petensseja.

Liki 200 vastaajaa arvioi tärkeimmiksi ammattiosaamisen 43 %, vuoro- vaikutuksen ja yhteistyötaidot 37 %, oman osaamisen kehittämisen 22 % ja asiakaspalvelutaidot 22 %.

Tulevaisuuden tarpeiden osalta ehdotetaan seuraavia: vuorovaikutus ja yh- teistyö 36 %, ammattiosaaminen 30 %, joustavuus 22 %, muutosvalmius 18 %.

Vuorovaikutuksen ja jouston arvellaan ottavan tilaa ammattitaidoilta. Tämä ei tarkoita osaamisen vähentämistä. Osaaminen näyttäytyy vuorovaikutuksen avulla paremmin kuin sooloillen.

## 10.7. Rekrytoinnin uusia mahdollisuuksia

Organisaatiosta lähteneet osaajat - myös henkilöstöosaajat - löytävät uut- ta mielekkyyttä oman osaamisen ja uusien ratkaisujen kautta. Löydetään uusi työnantaja tai perustetaan yksin tai muiden kanssa osaamiskeskus tai vastaava.

Toisaalta työhön tulevat ennakoluulottomat nuoret etsivät entistä enem- män asiakastarpeiden ohella omien arvojensa, vapautensa ja osaamisensa mu- kaisen työnantajan. Lisäksi työnantajuutta aletaan rakentaa entistä useammin yhdessä muiden kanssa. Uusi teknologia, tiimiosaaminen, verkottuminen ja

substanssin kehittäminen tekevät mahdollisiksi modernit ideat ja ratkaisut. Lisäksi työnteon paikka on tulevaisuudessa monille mikä tahansa rauhoitettu kännykän ja sen käyttäjän kokoinen tila.

Loppusolmu kiertyy takaisin Mikkeliin. Karlsson totesi ja patisteli menemään orastavien tai jo havaittujen markkinoiden töihin. Rekrytoinnista ja uudelleensijoittamisesta löytyy markkinoita. Palvelusovelluksien osalta on näyttöä innovatiivisista ratkaisuista ja markkinoiden töihin menemisestä. Lisää tarvitaan.

## Lähteet

- Aro Antti. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Edita. Elinkeinoelämän keskusliitto 2015. Materiaalipankki. Rekrytointi.
- Karlsson Fredrik. 1998. Työmarkkinoilta markkinoiden töihin. Mikkelin kesäpäivät. Järjestelytoimikunta.
- Kurtén Staffan & Järvinen Ari. 2003. Outplacement Suomessa. HRM Partners Oy.
- Salminen E. Olavi. 2001. Edgar H. Scheinin mietteitä bongaamassa. Työn Tuuli 2/2001. HENRY.
- Salminen E. Olavi. 1993. Urakehityksen ankkurit. Johtotehtävissä menestyvien seuraututkimus yksilön ja yritysten näkökulmasta. Report No 146. Teknillinen korkeakoulu.
- Haastattelut ja sähköpostit elokuussa 2015: Raine Hupponen, Mika Kamensky, Ilkka Korpelainen, Staffan Kurtén, Yrjänä Lehti

# 11. MITTAAMINEN HENKILÖSTÖTYÖSSÄ

*Guy Ahonen, Marko Kesti ja Juhani Kauhanen*

Organisaatioissa on aina mitattu tavalla tai toisella henkilöstöön liittyviä asioita. Useimmiten henkilöstöasioiden mittaaminen on liittynyt henkilöstön määrään, osaamiseen, palkkoihin, kustannuksiin, vaihtuvuuteen, muuhun käyttäytymiseen, lakkoihin jne. asioihin. Toisin sanoen enemmän tai vähemmän organisaation sisäisiin tekijöihin ja niihin, joita viranomaiset ja järjestöt vaativat erilaista tilastointia varten. Tämän tason mittaamista voidaan kutsua mikrotason mittaamiseksi. Toinen taso on niin sanottu makrotaso, jolla tarkoitetaan julkisuuteen annettavia mittaustuloksia, esimerkiksi toimintakeromuksessa tai sen liitteissä esitettyjä. Tässä artikkelissa tarkastellaan ensin makrotasoa ja sitten mikrotasoa.

Aina 1200-luvulta alkaen yritysten kirjanpito oli väline tarkastella kaikkia kustannuksia ja tuloja 1960-luvulta lähtien järjestelmään alkoi kohdistua lisääntyvää kritiikkiä. Tyytymättömyyden seurauksena perinteisen kirjanpito- ja tilinpäätöstiedon rinnalle alettiin vaatia ja tehdä rinnakkaisia raportointimalleja. Nämä mallit voidaan luokitella sosiaalisiksi laskentatoimeksi.

Sosiaaliseen laskentatoimeen kuuluivat aluksi erityisesti ympäristölaskentatoimi ja henkilöstöraportointi. Myöhemmin näistä tuli osa yrityksen yhteiskunnallisen vastuun raportointia. Tämä kehitys heijasti yhteiskunnan ja sen arvojen muutoksia. Laskentatoimelta alettiin vaatia muidenkin etujen kuin omistajien huomioon ottamista yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa tulosseurannassa. Sosiaalisen laskentatoimen laajentumista on pääasiallisesti selitetty yritysten pyrkimyksenä legitimoida toimintaansa sen sijaan, että pyr-

kimyksenä olisi ollut aidosti ottaa huomioon useampien sidosryhmien tarpeet. Legitiimaatioteorian mukaan yritykset pyrkivät noudattamaan julkisuus- ja raportointistrategioita, jotka osoittavat, että ne toiminnallaan täyttävät niihin kohdistuvat yhteiskunnalliset odotukset.

Suomalainen sosiaalinen laskentatoimi ja siihen liittyvä henkilöstöraportointi noudattavat pohjoismaista kehitystä. Pohjoismaisesta kehityksestä on todettu, että se on vähemmän omaperäistä kuin usein on oletettu ja että sen funktio samoin kuin muualla maailmassa on ollut enemmän legitimoiva kuin päätöksentekoa tukeva.

### 11.1. Henkilöstölaskentatoimi

Sosiaalinen laskentatoimi ja erityisesti henkilöstölaskentatoimi kehittyivät Pohjoismaissa vahvasti 1970-luvun alusta. Vaikutteet tulivat pääasiassa USA:sta. Ruotsissa kehitettiin ja testattiin 1970-luvun puolivälissä arvonnäkökulmaan perustuvaa sosiaalisen raportoinnin mallia. Tämä malli oli lähtökohtana varsin vilkkaalle henkilöstöraportoinnin kehitykselle Ruotsissa ja muissa Pohjoismaissa 1970- ja 1980-luvulla. Henkilöstöraportoinnin suosio vaihteli taloudellisten suhdanteiden mukaan siten, että suosio kasvoi hyvinä aikoina ja hiipui huonoina. Suhdanteiden heikentymisen myötä perinteiset liiketalouden johtamismallit jopa levisivät julkiseen johtamiseen New Public Management-ilmionä.

#### Alkometrin hyödyntäminen

Salmisaaren tehtaalla oli 1940-luvulta saakka ollut käytössä menettely, jossa töistä poistuvat painoivat mustaa nappulaa ja jos punainen valo syttyi, vartijat tarkastivat heidät ja tekivät aistinvaraisen "hengenhaistatuksen". 1970-luvun alussa oli kehitetty alkometrit, joilla henkilön uloshengityksestä voitiin mitata, oliko henkilöä nauttinut alkoholia. Yhtiön johtokunnassa eräs johtajista ehdotti, että tehtaallekin hankittaisiin alkometrit jolloin aistinvaraisesta arvioinnista voitaisiin luopua. Teollisuusjohtaja, professori Heikki Suomalainen käytti seuraavan puheenvuoron ja sanoi: Minulla ei ole mitään sitä vastaan, että tehtaille hankitaan alkometrit ja töistä poistuvat satunnaisesti puhallutetaan jos sama menettely otetaan käyttöön myös Pääkonttorin puolella. Keskustelu asiasta päättyi siihen eikä siihen palattu.

Juhani Kauhanen

Henkilöstölaskentatoimi (Human Resource Accounting) vakiintui Pohjoismaissa 1980-luvulla. Keskeisenä ajatuksena oli avata ja uudelleen luokitella yrityksen henkilöstökustannukset ja niihin liittyvät hankinnat. Erityisesti haluttiin antaa näkyvyyttä vaihtuvuus-, poissaolo-, koulutus- ja varsinaisille tuotantokustannuksille. Näiden kustannusten perusteella luotiin joukko tunnuslukuja, joiden antama informaatio poikkesi perinteisistä liikekirjanpidon tunnusluvuista. Näiden lisäksi haluttiin käyttää henkilöstöä ja sen kehitystä koskevia kvalitatiivisia indikaattoreita, koskien esimerkiksi osaamista ja terveyttä. Myös henkilöstön kehittämistoimet haluttiin nostaa esiin. 1990-luvun alussa 70 % yli 200 henkilön yrityksistä Ruotsissa ilmoitti harjoittavansa henkilöstölaskentatoimintaa. Norjassa kehitys noudatti Ruotsin mallia. Suomessa henkilöstötilinpäätös yleistyi voimakkaasti 1990-luvun puolivälin jälkeen erityisesti julkisella sektorilla. Tanskassa puolestaan kehitys kulki kohti aiheettoman pääoman raportointia.

Suomessa Guy Ahonen teki työministeriön pyynnöstä selvityksen henkilöstövoimavarojen laskentatoimen tarpeista ja avainkysymyksistä. Aluksi raportti jäi huomiotta kunnes 1990-luvun puolivälissä 400 kappaleen painos myytiin hetkessä loppuun. Syynä kiinnostuksen kasvuun lieenee ollut lamasta irtautuminen, Nokia-ilmiö ja siihen liittyvä henkisen pääoman korostuminen liiketoiminnan ytimessä. Vuonna 1996 valtiovarainministeriö julkaisi valtiosektorin henkilöstötilinpäätösohjeet (Valtiovarainministeriö 1996). Myös kuntasektori laati oman henkilöstötilinpäätössuosituksensa. Vuonna 1998 Ahonen julkaisi Henkilöstötilinpäätös-teoksensa, jonka periaatteita monet, erityisesti suuret ja keskisuuret yritykset alkoivat soveltaa. Ahosen malli muistutti Ruotsin mallia jakaantuen henkilöstötuloslaskelmaan, henkilöstötaseeseen ja kvalitatiiviseen henkilöstökertomukseen. Vuonna 2002 tehty katsaus osoitti, että lähes 40 % yli 200 hengen yrityksistä teki joko sisäisen tai julkisen henkilöstötilinpäätöksen. Julkisella sektorilla vastaavat luvut olivat 56 % kuntasektorilla (TTL 2002) ja yli 80 % valtionsektorilla (Valtiovarainministeriö 2002). Vuonna 2014 tehdyn selvityksen mukaan 37 % yli 250 hengen organisaatioista teki julkisen henkilöstöraportin (SHJ 2014). Valtionsektorilla luku oli 47 %, kunnissa 71 %. Henkilöstöraportointi on laajalti siirtynyt osaksi yritysten yhteiskuntavastuun raportointia (CSR). Äskettäin Työterveyslaitos on julkistanut Työterveystilinpäätösmallin, jota myös kuntasektori on hyödyntänyt.

## 11.2. Henkilöstöjohtamisen mittarit

### Tasapainotettu mittaristo (BSC)

Robert Kaplan ja David Norton (1992 ja 1996) julkaisivat 1990-luvun alussa Balanced Scorecard (BSC) konseptinsa. Tasapainotettu mittaristo levisi nopeasti Suomeen ja muihin Pohjoismaihin. Mittariston tarkoituksena oli konkreettisesti tavalla auttaa yrityksen johtoa viemään strategiansaa käytäntöön. BSC liittyy sosiaalisen laskentatoimen traditioon sikäli, että se kyseenalaisti perinteisen kirjanpitoinformaation riittävyyden johtamisen välineenä. Kaplanin ja Nortonin ajatuksena oli, että se näkökulma, joka näkyi tilinpäätöksissä, oli jälkijättöinen ja antoi johdolle vain vähän liikkumavaraa reagoida muutoksiin. Lisäämällä taloudelliseen näkökulmaan prosessi-, asiakas- sekä oppimisen ja kasvun näkökulma johto pystyi ennakoimaan organisaation tuloksellisuudessa tapahtuvat muutokset. Kuhunkin näkökulmaan liitetyt indikaattorit ja niihin liittyvät tavoitearvot mahdollistavat strategian konkreettisen jalkauttamisen henkilöstön keskuuteen.

Yleisesti on katsottu, että BSC:n oppimisen ja kasvun näkökulma liittyy vahvasti organisaation henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden hallintaan. Ahosen Henkilöstötilinpäätöskirjassa tehtiin nimenomaan tämä tulkinta. Julkiselle sektorille on tehty omat BSC-sovellukset. Tunnetuin näistä lienee Tulosprisma. Julkisen sektorin sovelluksissa talousnäkökulman on yleensä korvannut vaikuttavuusnäkökulma.



Ilmoitus henkilöstöhallinnollisen yhdistyksen 20-vuotisjulkaisussa vuonna 1984.



## Aineeton pääoma

1990-luvun lopulla maailman yli pyyhki voimakkaan aineettoman pääoman aalto. Jälleen kritiikin kärki kohdistui vanhaan kirjanpito- ja tilinpäätösjärjestelmään. Erityisesti kiinnitettiin huomiota siihen, että yrityksen markkina-arvo ja kirjanpitoarvo olivat yleisesti alkaneet loitota toisistaan etenkin asiantuntijayrityksissä. Näiden erotusta oli pitkään laskentatoimen teoriassa kutsuttu nimellä *goodwill*. Ilmiötä oli aina pidetty jonkin verran mystisenä. Aineettoman pääoman teoreetikot pitivät kirjanpitoarvoa ylittävää ylimääräistä markkina-arvoa täysin selitettävänä, yrityksen aineettomana pääomana (intangible assets). Menestyksellisen organisaation tehtävänä oli hallita nimenomaan tätä osaa yrityksen varallisuudesta, joka jo yleisesti oli moninkertainen yrityksen aineelliseen nettovarallisuuteen verrattuna.

OECD kiinnostui asiasta ja asetti useita työryhmiä ja piti useita kansainvälisiä seminaareja asian tiimoilta. Tässä työssä pohjoismaiset asiantuntijat olivat vahvasti mukana. OECD kiinnitti erityisesti huomiota yrityksen koulutuskustannusten käsittelyyn kirjanpitokäytännöissä. Yleisesti koulutuskulut kirjattiin ja kirjataan edelleen yrityksen tuloslaskelmaan, mikä heikentää yrityksen kirjanpidollista tulosta. OECD ajoi ajatusta, jonka mukaan koulutuskulut piti voida viedä yritykseen taseeseen. Näin henkilöstöään kehittävä organisaatio näyttäisi kirjanpidollisesti suopeammassa valossa. Erityisesti kirjanpidon ja tilintarkastuksen ammattilaiset suhtautuivat nuivasti ajatukseen.

OECD:ssa alkanut aktiviteetti synnytti Pohjoismaissa ajatuksen luoda laaja eurooppalainen tutkimus- ja kehittämishanke aineettoman varallisuuden hallitsemiseksi yrityksissä. Vuosituhannen vaihteessa MERITUM-hankkeelle saatiin EU-rahoitus. Muutamaa vuotta myöhemmin julkaistiin MERITUM-raportti, joka päättyi aineettoman vallitsevaan jakoon henkilöpääomaan (Human Capital), rakennepääomaan (Structural Capital) ja suhdepääomaan (Relational Capital). Raportti totesi että modernin liikeyrityksen menestyminen riippui siitä, miten hyvin se onnistui hallinnoimaan näitä kolmea aineettoman pääoman muotoa ja erityisesti niiden keskinäisiä suhteita. Henkilöstöhallinnon kannalta konseptin tekee merkittäväksi se, että kaikki aineettoman pääoman osatekijät liittyvät ihmisiin eli yrityksen henkilöstöön.

Tanskassa alettiin valtiollisella tasolla edistää aineettoman pääoman hallintaa suosimalla lainsäädännössä niitä yrityksiä, jotka laativat nk. osaa-mispääoma-raportin. Suomessakin syntyi 2000-luvun alkupuolella paljon liikehdintää aineettoman pääoman johtamiseen liittyen. Laadittiin useita suosituksia ja maan ensimmäiset tietämyksen hallinnan professuurit perustettiin Hankenille ja Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon. Aihe elää edelleen voimakkaana tieteellisenä diskurssina, mutta se odottaa yhä varsinaista läpimurtoa suomalaisissa liikeyrityksissä ja julkisissa organisaatioissa.

## Organisaatioilmasto- ja työtyytyväisyystutkimus

Henkilöstökyselyjä on organisaatioissa tehty jo 1970-luvulta alkaen. Niillä kartoitetaan henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä työoloista ja johtamisesta. Samalla selvitetään myös ihmisten sitoutuneisuutta työhönsä ja työnantajansa. Tietotekniikan kehitys on helpottanut kyselyjen tekemistä ja tulosten analysointia.

## Imagotutkimus

Monet etenkin suuret organisaatiot osallistuvat vuosittain tutkimuksiin, joiden tarkoituksena on selvittää, minkälainen imago organisaatiolla on nuorten tai muiden potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa. Imago ei aina perustu todellisuuteen eli siihen miten organisaatiossa työskentelevät kokevat asian ja miten organisaation henkilöstöä todella johdetaan.

### 11.3. Henkilöstökertomus ja -raportointi

Useat organisaatiot ovat viime vuosina luopuneet henkilöstötilinpäätöksen laatimisesta ja siirtyneet laatimaan ensisijassa sisäiseen käyttöön henkilöstökertomuksia- ja raportteja. Tiettyjä osia niistä on mahdollisesti liitetty myös yritysraportteihin julkisuuttakin varten. Ongelmana useinkin näissä henkilöstökertomuksissa on ollut se, että niissä raportoidaan erilaisista panostuksista henkilöstöasioihin. Esimerkiksi koulutuspäivien lukumäärä/henkilö, henkilöstön kehittämiskustannukset jne. Huomattavasti tärkeämpää olisi raportoida saavutetuista tuloksista ja muutoksista. Organisaatioiden johtoahan kiinnostaa panos-tuotosuhde. Tällaiseen tarkasteluun ja analyysiin yllättävän harvoin tänä päivänäkään yritystasolla pystytään.

## Strategisen hyvinvoinnin johtaminen

Vuonna 2009 tehtiin ensimmäinen Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa-tutkimus (Aura, et. al.). Laajalla kyselyllä selvitettiin siitä lähtien vuosittain noin 400 yritykseltä saaduilla tiedoilla työhyvinvoinnin johtamisen tila Suomessa. Strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä osaa henkilöstön hyvinvoinnista, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Tutkijoiden lähtökohtana olivat ne miljardimenetykset, joita on arvioitu syntyvän vuosittain puutteellisen työhyvinvoinnin seurauksena sekä se tosiasia,

että monet yritykset ovat hyvällä henkilöstötyökyvyn hallinnalla pystyneet aikaansaamaan jopa 20 % organisaation voitosta.

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen (SHJ) jakaantuu neljään osakokonaisuuteen: (1) hyvinvoinnin strateginen perusta, (2) hyvinvointi johdon toiminnoissa, (3) esimiestyö ja HR:n toiminnot sekä (4) työhyvinvoinnin tukitoiminnot. Nämä toiminnot on pisteytetty niin, että maksimi-arvo on 100. Vuosittain on myös selvitetty rahalliset panostukset SHJ:n eri osatekijöihin. Vuosina 2009–2014 tehdyt kyselyt ovat osoittaneet, että organisaatioiden työhyvinvointijohtaminen on vielä kaukana hyvästä, mutta että se on kehittynyt kohti parempaa 43 pistettä vuonna 2009 ja 52 pistettä vuonna 2014. SHJ-konsepti on uusi yritys yhdistää yrityksen tuottavuusintressi ja henkilöstön hyvinvointinäkökulma.

Strategisessa hyvinvoinnin johtamisessa on viimeaikoina tunnistettu haaste, joka liittyy tehtyjen työtuntien ja työn tehokkuuden väliseen yhteyteen. Tehtyjen työtuntien määrä ei täysin kerro työn tehokkuudesta, sillä siinä ei ole huomioitu työntekijän aineettoman henkilöstöpääoman vaikutusta. Motivoinut ja hyvinvoiva työntekijä tekee samassa työajassa merkittävästi enemmän liikevaihtoa kuin ei motivoitunut alisuoriutuja. Tähän mittareissa esiintyvään epäkohtaan on Kaplan puuttunut uusimmassa BSC päivityksessään, jossa hän suosittelee yhdeksi mittariksi tehollisten työtuntien määrittämistä työelämän laadun avulla. Lapin yliopiston Marko Kesti ja Antti Syväjärvi ovat kehittäneet kansainvälisen tiedeyhteisön hyväksymän teorian, jossa työhyvinvointi huomioidaan yhtenä tuotantotekijänä. Työhyvinvointi on aineetonta henkilöstöpääomaa, joka vaikuttaa aikaansaatuun liikevaihtoon määrään samalla periaatteella kuin henkilöstömäärä ja henkilöstön käyttämä työaika. Teoriaa kutsutaan henkilöstövoimavarojen tuotantofunktioksi ja se mahdollistaa henkilöstön kehittämisen liiketoimintavaikutusten laskennan ja strategisen henkilöstöjohtamisen vaikutusten simuloinnin pitemmällä aikajänteellä. Tällä hetkellä tutkimus edistyy siten, että henkilöstökyselyn avulla voidaan analysoida työelämän laatu uudella tavalla, joka korreloi henkilöstön suorituskyvyn kanssa, jolloin saadaan tehollisen työajan osuus työn ääressä vietetystä ajasta.

## **Yhteenveto**

Henkilöstöjohtaminen on osa yrityksen kokonaisjohtamista. Perinteisesti kirjanpito- ja tilinpäätöstieto on muodostanut yrityksen toiminnan ohjauksen ytimen. Koska henkilöstöjohtamisen alue ei ole näkynyt erityisen vahvasti etenkin tilinpäätösinformaatiossa on tämän rinnalle pitänyt luoda rinnakkaisia tieto- ja mittausjärjestelmiä. Henkilöjohtamisen tuloksellisuuden mittaaminen Suomessa on kehittynyt sosiaalisen laskentatoimen vanavedessä ja

osana pohjoismaista sosiaalista ja liikkeenjohdollista yhteisöä. Suomi on koko ajan ollut hyvin kehityksessä mukana ja aktiivisesti kehittänyt omiin oloihinsa sopivia sovelluksia. Henkilöstöjohtaminen on Suomessa, kuten muuallakin maailmassa, kärsinyt sivuroolissa olosta yritysten johtamisessa. Tätä tulkittaa tukee näkemys, jonka mukaan sosiaalisella laskentatoimella yleisesti on ollut paremminkin yrityksen toimintaa legitimoiva kuin sitä ohjaava funktio. Uusin tutkimus antaa viitteitä siitä, että henkilöstöjohtaminen tulee nousemaan entistä tärkeämpään rooliin ylivoimaisen kilpailukyvyn luomisessa. Henkilöstöjohtaminen ei ole enää liiketoimintastrategiaa toteuttava funktio vaan liiketoiminnan kehittämiseen aktiivisesti osallistuva ja strategian toteuttamisessa ohjaava toimija.

## Lähteet:

- Ahonen, Guy (1998): Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Kauppakaari, (repr. 2000).
- Ahonen, Guy (1992): Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi – tarve ja avainkysymykset Suomessa. Svesnakahandelshögskolan. Politeia 8,
- Ahonen, Guy; Husman, Päivi; Ikonen, Raimo; Juuti, Pauli; Koho, Arto; Käpykangas, Sari; Laine, Marjukka; Larjomaa, Eeva; Saarema-Thiel, Tiina; Saari, Eveliina; Wallin, Marjo (2015): Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos,
- Ahonen, Guy; Gröjer Jan-Erik (2005): Social accounting in the Nordic countries- from social accounting towards accounting in a social context. Teoksessa: Jönsson S & Mouritsen J (Eds.): Accounting in Scandinavia – The Northern Lights. Liber & Copenhagen Business School Press, , ss. 43–60.
- Aura, Ossi; Ahonen, Guy; Ilmarinen, Juhani: Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009. Excenta Oy.
- Bauer, Raymond Augustine and Fenn, Dan Huntington: (1972): The corporate social audit.
- Becker, Brian, E. – Huselid, Mark A., Ulrich, Dave: (2001): The HR Scorecard. Linking People, strategy and performance. Harvard Business School Press,
- Bruni, Giuseppe (1997): The tradition of accounting and management studies in Italy. Speech given at the EDAMBA conference, Napels, 12 Sept 1997. (unpublished paper)
- Bukh, Per Nikolai (2003): The relevance of intellectual capital disclosure: a paradox? Accounting, Auditing & Accountability Journal 16(1): 49–56.
- Canibano, Leonardo, Sanches Paloma, Garcia-Ayso M, Chaminade Cristina (2002): MERITUM. Guidelines for managing and reporting on intangibles (Intellectual Capital Report). Fundacion Airtel Movil.
- Churchill, Neil Center (1972): Accounting and social measurement. Graduate School of Business Administration, Harvard University,
- Deegan, Craig (Editor)(2002). Social and environmental reporting and its role in maintaining or creating organizational legitimacy. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Volume 15, Number 3. Emerald Group Publishing Limited, 312–343

- Edvinsson, Leif. & Malone Michael (1997): *Intellectual Capital - Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins
- EK Benchmark (2013): *Työkykyjohtamisen Benchmark-hanke 2012. Loppuraportti*. [www.hoffmanco.fi](http://www.hoffmanco.fi)
- Flamholtz, Eric (1989, orig.1985): *Human resource accounting*. Jossey-Bass Publishers.
- Gröjer, Jan-Erik and Starck Agneta (1977): *Social Accounting: A Swedish attempt in accounting. Organization and Society*. Vol. 2, No. 4, pp. 349–385.
- Hopwood, Anthony and Miller, Peter (eds.) (1994): *Accounting as social and institutional practice*. Cambridge University Press.
- Ikonen, Raimo (2015): ”Julkinen johtaminen – ansiokas menneisyys ja loistava tulevaisuus” teoksessa Ahonen, Guy et.al (2015) *Julkista johtamista jalostamassa*. Työterveyslaitos. ss. 23–56.
- Jönsson, Sten & Mouritsen Jan (Eds.) (2005): *Accounting in Scandinavia – The Northern Lights*. Liber & Copenhagen Business School Press..
- Kaplan, Robert and Norton David (1996): *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert and Norton David (1992): *The balanced scorecard-measures that drive performance*. Harvard Business Review 70; 71–79.
- Kauhanen, Juhani (2011): *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOYPro 11. painos. Nyk. Talentum
- Kesti, Marko and Syväjärvi, Antti (2015) *Human Capital Production Function in Strategic Management*. Technology and Investment, 6, 12–21
- Lumijärvi, Ismo (1999): *Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi*. Työturvallisuuskeskus.
- Rissanen, Mikko & Kaseva, Elina (2014): *Menetetyn työpanoksen kustannus*. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto, toimintapolitiikkayksikkö, strateginen suunnitteluryhmä.
- SHJ (2014): *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa*. OP Pohjola, Terveystalo, Työterveyslaitos. Työterveyslaitos verkkokirjat.
- Stewart, Thomas (1997), *Intellectual Capital; The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency,
- Sveiby, Karl-Erik (1997), *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers.
- Valtiovarainministeriö (2002): *Tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi vuosilta 1997–2001*. VVM henkilöstöosasto 24.5.2002.
- Valtiovarainministeriö (1996). *Henkilöstötilinpäätös*. Käsikirja valtion organisaatioille. Edita.

## 12. TIETOTEKNIikka HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TEHOSTAJANA JA MUOKKAAJANA

*Vesa Tiirikainen ja Juha Eskelinen*

Henkilöstöön liittyvät tietojärjestelmät olivat Suomen ensimmäisiä tietokoneiden kaupallisia sovelluksia palkanlaskennan muodossa jo 1960-luvulla. Palkanlaskenta on edelleen yksi tärkeimmistä henkilöstötyötä tehostavista tietojärjestelmistä, mutta monet henkilöstöjohtamiseen liittyvät tietojärjestelmät ovat alun innostuksen jälkeen myös hävinneet nopeasti tai korvautuneet täysin toisentyypeisillä ratkaisuilla. Syynä on usein ollut kyvyttömyys oikeasti parantaa henkilöstöjohtamista tai hankala ja työläs tietojen ylläpito sekä kohtuuttomat kustannukset suhteessa saavutettuihin hyötyihin.

Seuraavissa kappaleissa on pyritty kuvaamaan vuosikymmenittäin henkilötietojärjestelmien laajentumista ja muuttumista sekä erilaisia yrityksiä luoda kokonaan uusia henkilöstöjohtamista palvelevia ratkaisuja, joista on kokemusten myötä kuitenkin luovuttu.

### 12.1. Uudelleen rakentuva yhteiskunta: ensimmäiset sovellukset

Tietokoneet yleistyivät melko nopeasti 1960-luvulla, sen jälkeen kun ensimmäinen kaupallinen tietokone oli hankittu Postipankkiin vuonna 1958. Tätä seurasivat mm. Kansaneläkelaitos ja Nokia 1960 ja Kansallis-Osake-Pankki

1962. Koko vuosikymmenen ajan suurissa yrityksissä oli käytössä suuria ja kalliita tietokoneita, joihin ohjelmat ja tiedot syötettiin reikäkorteilla tai – nauhoilla käsiteltäväksi kerralla eräajoina ja tietoja saatettiin siirtää eri järjestelmien välillä myös magneettinauhoilla.

Kun tietokoneaika oli kallista ja eräluontoista sekä ohjelmointityö hidasta, haettiin sellaisia soveltamiskohteita, joissa voitiin yhdellä ajokerralla käsitellä mahdollisimman suuri joukko hyvin samanlaisia ja usein toistuvia tietojoukkoja.

Palkanlaskenta on juuri tähän sopiva, minkä vuoksi se oli useimmissa organisaatioissa yksi ensimmäisistä tietojärjestelmistä.

Isoissa organisaatioissa tuhansien ihmisten palkat pystyttiin näin laskemaan selvästi käsityötä tehokkaammin, mutta valmiiksi lasketut palkkapussit täytettiin useimmiten ihan oikealla rahalla aina vuosikymmenen lopulle asti, jolloin pankkien järjestelmät alkoivat vastaanottaa palkkojen maksutietoja. Kokonaisuudessaan tietokoneet eivät siten vielä merkittävästi alentaneet palkkahallinnon työmääriä.

Koska palkanlaskentajärjestelmän kehittäminen pelkästään yhdelle organisaatiolle oli tässä vaiheessa erittäin kallista, palkanlaskentaa varten vuokrattiin koneaikaa ulkopuolisesta yrityksestä. Silti omat ATK-organisaatiotkin (ATK = Automaattinen Tietojen Käsittely) syntyivät tämän vuosikymmenen aikana ja niiden kasvu jatkui yhä uusien sovellusten myötä.

### **Vanhat ämmät korvattiin "iibeeämmillä"**

Alkon keskushallinnossa vanhat kirjanpito-, rekisteröinti- ja tilastointi- järjestelmät korvattiin 1970-luvun alkupuolella uusilla tietojärjestelmillä. Silloin henkilöstöosaston päällikkö totesi, että nyt meilläkin on vanhat ämmät korvattu "iibeeämmillä", kun osastoille asennettiin uudet suuret IBM:n näyttöpäätteet. Tosin lähes samanaikaisesti vanhempaa väkeä siirtyi paljon eläkkeelle ja tilalle palkattiin uutta koulutetumpaa väkeä.

Juhani Kauhanen

## **12.2. Hyvinvointiyhteiskunta: hallintokustannukset alas**

Tietokoneet muuttuivat 1970-luvulla ensin päätekäyttöisiksi keskustietokoneiksi ja vuosikymmenen lopulla myös ensimmäiset henkilökohtaiset tietokoneet saapuivat työpaikoille. Tietokoneiden hinnat laskivat voimakkaasti, minkä ansiosta tietojärjestelmiä oli mielekästä kehittää lähes kaikille mahdollisille ajateltavissa olevilla alueilla. Suomen ensimmäiset reaaliaikaisesti toimivat tietojärjestelmät tulivat käyttöön vuosikymmenen alussa Keskon tukkukau-



**Tietorivi Oy:n tietokonekeskuksen käynnistys vuonna 1972. Kauppaneuvos Rakel Wihuri painaa nappia. Muun muassa vuorineuvos Martti Hovi ja toimitusjohtaja Antti Aarnio-Wihuri seuraavat taka-alalla. Kuva: Kemiran arkisto.**

passa ja Finnairin paikanvarauksessa ja ne näyttivät mallia monien muiden sovellusalueiden ratkaisuille.

Samaan aikaan tietotekniikan rajun kehityksen kanssa henkilöstöjohtaminen alkoi vakiintua organisaatioissa omaksi toiminnokseen ja kattoi yhä laajemmin henkilöstökenttää.

Palkanmaksu sai uusia piirteitä, kun palkkojen laskemiseen tarvittavia työaika- ja muita tietoja pystyttiin keräämään perinteisten kellokorttien ohessa yhä useammin myös suoraan tietokoneisiin kytketyillä päätteillä. Valmiiksi tietokoneilla lasketut ”palkkapussit” siirrettiin suoraan työntekijöiden pankkitileille ja myös palkan verotustietoja alettiin siirtää veroviranomaisen tietojärjestelmiin.

Isoissa organisaatioissa monet uudet tietojärjestelmät tarvitsivat ainakin henkilöiden perustietoja ja tiedon heidän organisaatiosiköstään. Nämä tiedot olivat henkilöstöhallinnon hoidossa ja siirrettiin useisiin muihin tietojärjestelmiin tai niitä käytettiin suoraan tietoliikenneyhteyksien avulla. Tällai-



set perustietojen hallinnan ratkaisut ovat yhä ytimenä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmissä.

Ensimmäiset päätekytöiset työvurojen suunnittelun ja hallinnoinnin tietöjärjestelmät näkivät päivänvalon, useimmiten osana toiminnan ohjauksen ratkaisuja. Tällaisisten tietöjärjestelmien perustana oli yhä mutkistuva joukko työehtosopimuksia ja lakiin perustuvia määräyksiä henkilöstön käytöstä ja työajoista. Näin henkilöstöhallinto oli välttämätön osapuoli organisaation varsinaisen toiminnan tehostamiseksi kehitettävien ratkaisujen määrittelyssä ja suunnittelussa.

Tämän vuosikymmenen kuluessa erittäin suuri osa organisaatioiden tietöjärjestelmistä tehtiin räätälintyönä ”puhtaalta pöydältä”, mikä saattoi kasvatata suhteellisen suuren sisäisen organisaation hoitamaan pelkästään henkilöstötyöhön liittyviä tietöjärjestelmiä osana uusia ATK-osastoja.

Kovan kysynnän vuoksi ATK-osastot olivat varsin kuormitettuja ja yksittäisten sovellusten tekemiseksi myös henkilöstöhallinto joutui usein odottamaan omia ratkaisujaan turhan kauan. Monet organisaatioyksiköt hankkivatkin innolla pelkästään omaan käyttöönsä vuosikymmenen lopulla markkinoille tulleita ensimmäisiä mikrotietokoneita. Niiden avulla HR-ammattilaiset ryhtyivät kehittelemään ensimmäisiä henkilöstöön liittyviä suunnittelu- ja raportointisovelluksia.

Jo tämän vuosikymmenen alussa esitettiin malleja tietöjärjestelmistä koko organisaation johtamiseen ja syntyi lyhenne MIS (Management Information System). Ideana näissä ensimmäisissä koko yrityksen kattavissa järjestelmissä oli koota yhteen kaikkien yrityksen toimintojen tarvitsema tieto tietokoneen käsiteltäväksi. Monet suuryritykset ryhtyivät myös laajoihin toteutushankkeisiin ja esimerkiksi lentokoneenrakentaja Boeing käytti 300 miestyövuotta todetakseen, että tekniikka ei ollut riittävän kypsää tällaisille ratkaisuille. Vastaavaa on yritetty myöhemminkin, mutta yleensä hankkeen suuruus ja toiminnan nopeat muutokset ovat osoittautuneet esteiksi todella toimivan ratkaisun tekemiseksi. Myöhemmät johdon tietöjärjestelmät olivat näitä ensi vaiheen kokeiluja huomattavasti suppeampia sekä tietosisällöltään että toiminnoiltaan.

### **12.3. Palveluyhteiskunta: henkilötietöjärjestelmät bisnestä palvelemaan**

Yhä edullisempaa ja monimuotoista tietotekniikkaa ryhdyttiin 1980-luvulla soveltamaan lähes kaikille henkilöstöjohtamisen alueille: palkanlaskentaan, henkilöstösuunnitteluun, raportointiin sekä henkilöstön osaamisen hallin-

nointiin ja kehittämiseen. Kaikki henkilöstöön liittyvät ratkaisut tähtäsivät yhä selvemmin hyötyihin koko organisaatiossa, eikä pelkästään henkilöstöhallinnossa.

Tietojärjestelmien kehittäminen vakiintui siinä määrin, että monet palveluyritykset alkoivat tuoda markkinoille palkanlaskennan ohessa valmisohjelmistoja useimpiin muihin henkilöstöhallinnon alueisiin: palkanmääritymistietojen (kuten työaika ja erilaisiin lisiin oikeuttavat suoritukset) keruuseen, organisaatorakenteiden hallintaan, henkilöiden työhistorian ja osaamisen hallintaan.

Mikrojen ja erityisesti niiden taulukkolaskentaohjelmien (esimerkiksi Lotus 1-2-3 ja myöhemmin Excel) avulla yksittäiset asiantuntijat pystyivät helposti luomaan omia kortistojaan ja pieniä sovelluksia yksittäisiin tarpeisiin. Näin oli myös henkilöstöhallinnossa. Nopeiden paikallisten ratkaisujen ohessa näistä yhden henkilön tietojärjestelmistä alkoi myös muodostua ongelma: esimerkiksi itse tallennetut tiedot organisaatorakenteista tai henkilöistä eivät kauan pysyneet yhtenäisinä suhteessa koko organisaation tietoihin. Tämä ongelma ei ole poistunut mihinkään, vaan pikemminkin laajentunut yhä uusien tietolähteiden vuoksi. Ongelman poistamiseksi monet organisaatiot ovat pyrkineet yksinkertaistamaan tietojärjestelmiensä kirjavuutta keskittämällä toiminnot muutamiin harvoin isoihin sovelluksiin. Esimerkiksi Finnair kertoi 2000-luvun alussa vähentäneensä neljänsadan ”keskeisen” tietojärjestelmänsä määrän kahteenkymmeneen. Silti yhä uudet IT-ratkaisut pyrkivät jatkuvasti mutkitamaan kokonaisuuksia ja sitä kautta tietojen yhtenäisyyttä.

Vuosikymmenen lopulla mikroja alettiin vähitellen ottaa käyttöön myös eri organisaatioiden johdossa ja ensimmäiset johdon tietojärjestelmät näkivät päivänvalon. Yleensä nämä ratkaisut perustuivat jonkinlaiseen keskitettyyn tietovarastoon ja mikrotietokoneilla käytettäviin raportteihin ja graafeihin. Tietoja otettiin enenevässä määrin kaikista organisaation tietojärjestelmistä ja ulkopuolisista lähteistä. Mutta niinkin yksinkertaiselta tuntuvan tiedon kuin koko ison organisaation ja sen eri yksiköiden palveluksessa olevan henkilöstön määrän saaminen oikeaksi saattoi edellyttää paljon käsityötä. Ensimmäisenä näitä ratkaisuja ottivat käyttöön Suomen kansainvälisimmät yritykset.

1980-luvun loppupuolella syntyi runsaasti myös tekoälysovelluksia, joista tyypillisimpiä olivat erilaiset asiantuntijajärjestelmät. Organisaatiot pyrkivät soveltamaan näitä ratkaisuja ennen kaikkea johtamiseen, päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Henkilöstön kehittämiseksi ja joissakin tapauksissa myös korvaamiseksi kehitetyt ensimmäiset asiantuntijajärjestelmät jäivät rajoitustensa vuoksi lopulta lähinnä kokeilukäyttöön.

## 12.4. Kansainvälistyvä yhteiskunta: internetin ja laajojen valmisratkaisujen esiinmarssi

Suomi kansainvälistyi 1990-luvulla erittäin nopeasti. Samaan aikaan uusin tietotekniikka teki useimmissa organisaatioissa mahdolliseksi suuria muutoksia internetin ja suurien kansainvälisten ohjelmistoyritysten tarjoamien toiminnanohjausjärjestelmien (Enterprise Resource Planning eli ERP) ansiosta.

Kattavia organisaation toiminnanohjausjärjestelmiä oli saatavilla eri toimittajilta jo edellisellä vuosikymmenellä, mutta vähän ennen 1990-luvun puoliväliä markkinoille ilmestyivät kansainväliset ratkaisut, joita tarjosivat esimerkiksi saksalaisperäinen SAP ja amerikkalainen Oracle. Näitä järjestelmiä pystyi muokkaamaan monipuolisesti kunkin organisaation tarpeiden mukaisesti ilman varsinaista ohjelmointityötä, ja eri sovellusosien välillä tieto liikkui virheettää.

Kansainväliset ERP- ratkaisut sisältävät myös kattavat henkilötietojärjestelmät ja suuret kansainväliset organisaatiot edellä ratkaisut levisivät joka puolelle, myös suuriin julkisiin organisaatioihin. Kotimaiset vastaavat ratkaisut ovat vähitellen jääneet lähinnä pienten organisaatioiden tai jossain määrin myös julkisen hallinnon käyttöön.

Suomessa yliopistot liittyivät Internetiin vaihteittain 1980-luvun lopulla. Organisaatioiden näkökulmasta internetin voi sanoa alkaneen noin vuoden 1993 paikkeilla, kun graafiset www-käyttöliittymät (www eli World Wide Web) ja hypertekstipohjaiset sivuosoitteet tulivat yleiseen käyttöön ja eri operattoriyritykset alkoivat tarjota liittymiä tähän verkkoon. Yksi merkittävistä muutoksista koski jo 1980-luvulla alkaneita sähköpostisovelluksia, kun internetin myötä sähköpostiosoitteiksi otettiin nykyinen muoto *etunimi.sukunimi@firma.fi*.

Internetin myötä useimmat organisaatiot tekivät pian omat www-sivunsa ja samalla tekniikalla myös sisäisiä sivustojaan, intraneteja. Aluksi sivut olivat melko staattisia, mutta vuosikymmenen lopulla henkilötietojärjestelmiinkin tarjottiin ensimmäiset selainpohjaiset käyttöliittymät. Käyttäjille oli näin mahdollista luoda ratkaisuja, joissa organisaation omasta intranet-sivustosta pääsi suoraan myös henkilötietojärjestelmään siten, että eri henkilöstöryhmillä oli mahdollisuus tarpeen mukaan saada käyttöönsä juuri heille sovitettu toiminnallisuus. Selainkäyttö loi uusia mahdollisuuksia helppojen ja edullisten kyselyjen tekemiseksi henkilöstöä koskeviin tietoihin. Joskus kyselyiden määrä kasvoi hallitsemattoman suureksi ja seurauksena oli rajoituksia käyttöön.

Monia henkilöstöhallinnon tehtäviä kuten omien henkilötietojen ylläpito tai kehityskeskustelujen ohjaus on internet-pohjaisten ratkaisujen avulla siirret-

ty vaihteittain esimiehille ja työntekijöille itsepalveluperiaatteella sekä myös ulkopuolisille työnhakijoille hakemusten jättämiseksi.

Henkilöstöjohtaminen alkoi 1990-luvulta lähtien hakea uutta muotoa. Tietotekniikka alettiin nähdä edellytyksenä HR-transformaatiolle kohti henkilöstöammattilaisten strategisempaa roolia. Henkilöstötietojärjestelmien odotettiin operatiivisia rutiinien tehostuksen lisäksi tukevan entistä vaikuttavampaa suorituksen ja osaamisen johtamista. Tähän ajatteluun erityisesti internet-tekniikan mahdollistama henkilöstön ja esimiesten itsepalvelu istui hyvin. Paremman tiedon hallinnan myötä mahdollistuisi myös strategista roolia tukeva tiedolla johtaminen. 1990-luku oli tuonut liikehenjohtamiseen tasapainoinen tulokortti -ajattelun, joka nosti henkilöstöjohdolle läheiset oppimisen ja uudistumisen liiketoiminnan mittaristoon. Näin henkilöstötoiminto alkoi kiinnittää huomiota myös tuottamaansa mitattavaan hyötyyn.

## **12.5. Markkinaehtoinen informaatioyhteiskunta: digitaalisuus kaikkialla ja kaikissa ratkaisuissa**

Nettipohjaiset käyttöliittymät henkilötietojärjestelmissä yleistyivät nopeasti vuosituhatkymmenen vaihteen jälkeen. Samaan aikaan eri toimittajat ryhtyivät tarjoamaan myös henkilötietojärjestelmiä omilla palvelimillaan ja vuosituhatkymmenen ensimmäisen vuosikymmenen lopulla myös niin sanotusti ”pilvestä”. Pilvipalvelu (engl. Cloud Computing) tarkoittaa sellaista tietokonepalvelua, joka tarjotaan käyttäjälle internetin kautta siten, että käyttäjä ei tiedä muuta kuin että tiedot ovat jossakin ”internetin muodostamassa pilvessä”.

Monet maat laativat lakeja, jotka kielsivät organisaatioilta henkilötietojen tallennuksen minne tahansa – tallennuspaikan piti olla esimerkiksi EU-alueella. Ongelmien välttämiseksi isot toimijat kuten Google ja Microsoft hajauttivatkin pilvipalveluittensa fyysiset palvelukeskukset eri puolille maailmaa.

Kannettavien laitteiden parantumisen ja tietoliikenteen nopeutumisen myötä ainakin osaa organisaation järjestelmistä pystyttiin käyttämään melkein missä tahansa ilman merkittäviä lisäkustannuksia organisaatiolle, kunhan järjestelmissä vain oli selainpohjainen käyttöliittymä. Monissa tapauksissa tämän on tuonut organisaatioille haasteen tarjota tietoturallinen pääsy internetin kautta omaan tietoverkkoonsa.

Itsepalveluperiaate ja kansainväliset toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistivat vuosituhatkymmenen alussa myös uudentyyppisiä ratkaisuja henkilöstöjohtamisessa osaamisen hallintaan. Käytännössä rakennettiin osaamispuita, joissa tietyn alueen osaaminen purettiin hierarkkisesti osaamisalueiksi ja tästä aina

yksittäisiksi taidoiksi. Eri osaamisista pystyi tämän jälkeen yhdistämään eri tehtävien vaatimuksiksi ja toisaalta määrittämään kunkin osaamisen tason henkilöittäin, myös työnhakijoiden osalta. Tämän tyyppinen osaamisen hallinta osoittutui muutamassa vuodessa hyvin haastavaksi, sillä osaamispuut kasvoivat valtaviksi ja niitä oli esimerkiksi uusien palvelujen vuoksi muutettava jatkuvasti. Monet ovat luopuneet osaamisen hallinnan ratkaisuista kokonaan tai ainakin keventäneet osaamisrakenteita huomattavasti lähinnä yleisille osaamisalueille. Vuosikymmenen lopulla mekaaninen osaamisen hallinta alkoi antaa tilaa henkilöstön uran kattavalle inhimillisen pääoman kehittämiselle. Tämä toi myös uusia alun perinkin internet-teknologialle perustuvia talent management- ratkaisuja täydentämään ja osin kilpailemaan perinteisten ratkaisujen kanssa.

Internetin myötä uudella vuosituhannella on tullut tarjolle myös merkittäviä yksityishenkilöille ja organisaatioille tehtyjä ”sosiaalisen median” ratkaisuja, kuten LinkedIn ja Facebook. Nämä ratkaisut ovat vähitellen laajentuneet aivan uusilla tavoilla organisaatioiden aikaisemmin itse hoitamien henkilöstöhallinnon alueille. Yhä useampi organisaatio alkoi jo 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla hyödyntää sosiaalista mediaa rekrytoinnissa.

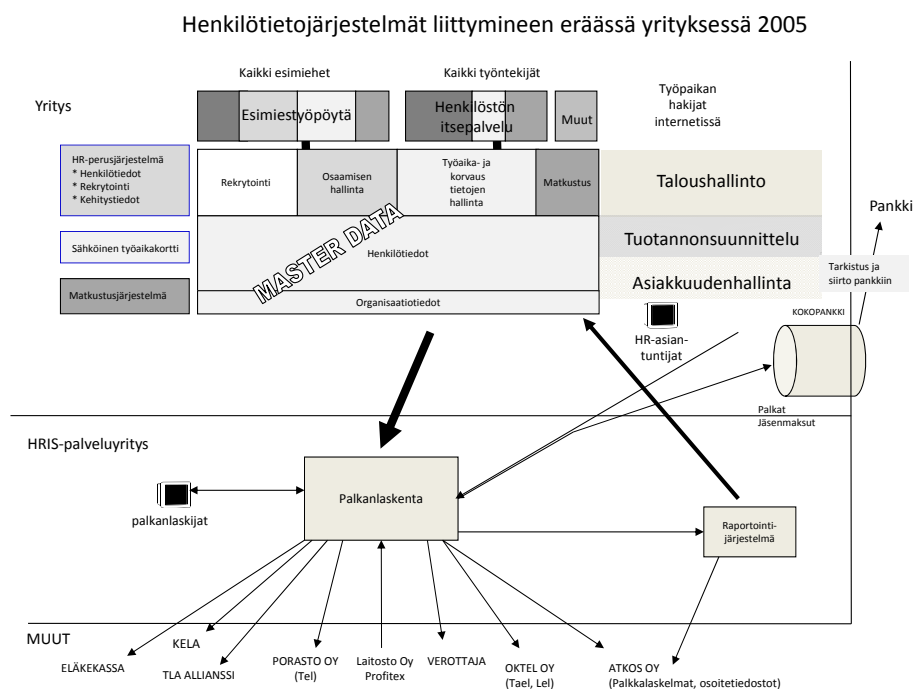
## 12.6. Tietotekniikka yhdistää henkilöstötyön bisnesten ytimeen

Yksi olennaisimmista muutoksista vuosikymmenten aikana on ollut henkilöstöjohtamisen eri alueiden integroituminen organisaatioiden yleisjohtamiseen ja organisaatioiden lähes kaikkiin toimintoihin tai nykytermein toimintaprosesseihin. Tämä näkyy myös tietojärjestelmissä. Monessa tapauksessa on varsin vaikea erottaa, mikä osa organisaation tietojärjestelmistä liittyy henkilöstöjohtamiseen tai päivittäiseen henkilöstötyöhön, mikä organisaation ydintoimintaan.

Henkilöstötyön näkökulmasta yksi merkittävimmistä muutoksista vuosikymmenten aikana on ollut yhä suurempi tarve liittää ensisijaisesti henkilöstöjohtamista palvelevat tietojärjestelmät moniin muihin tietojärjestelmiin organisaation sisällä ja ulkopuolella. Joskus hyvinkin sensitiivisten henkilötietojen käsittely asettaa tällaiselle integroinnille erityisen suuret tietoturvaasteet.

Myös lainsäädäntö on seurannut tietotekniikan kehitystä ja asettanut vaatimuksia henkilötiedon käsittelylle ja hyödyntämiselle. Henkilötietojen käytöllä on oltava laissa rajattu tarve. Erityisesti työntekijöiden terveydentilaa koskevan tiedon käyttö on tiukasti rajattu ja vaatii terveystietojen hallintaa erillään muusta henkilötiedosta.

Alla oleva kaavio tämän hetken tyypillisistä ison organisaation henkilötietojärjestelmistä osoittaa, miten monia liittyviä henkilöstöhallinnon järjestelmillä on sekä keskenään ja muihin oman organisaation järjestelmiin että ulkopuolisiin järjestelmiin. Integrointityö voi helposti olla nykyisin yhtä iso osa uuden ratkaisun toteutusta kuin itse ratkaisun luominen.



### Esimerkki ison organisaation nykyaikaisesta henkilötietojärjestelmien kokonaisuudesta ja liittymistä muihin tietojärjestelmiin.

Muutokset ovat vieneet aikansa alkuhypestä arkeen. Vaikka esimerkiksi johdon tietojärjestelmiä on kehitetty 1970-luvulta lähtien, vasta viime vuosina henkilöstötietojen hallinta on alkanut organisaatioissa olla tasolla, joka mahdollistaa tietovarantojen järjestelmällisen käytön henkilöstöjohtamisen tukena. Vuonna 2010 pienehkö joukko henkilöstötietojärjestelmiensä kehittämisessä varsin pitkälle edenneen organisaation jäseniä jakoi kokemuksiaan. Tietojärjestelmien mahdollistama muutos henkilöstöjohtamisessa oli vaatinut liiketoimintajohdon ymmärtävän tietojärjestelmien merkityksen ja mahdollisuudet ja siten vaatimaan muutosta. Henkilöstöammattilaisilta muutos vaati

uudenlaista otetta prosessien ja tietotekniikan maailmaan. Se vaati myös aktiivista otetta työskennellä liiketoimintaa edustavien ihmisten kanssa, jotta tietotekniikan mahdollisuudet toteutuvat henkilöstötyön todellisina käytäntöinä. Yrityksiä ja erehdyksiä tapahtui, mutta niistä opittiin.

## Lähteet

- Carlsson, Christer, Jokinen, Klaus, Saarela, Pekka & Vuorio, Martti (1989). *Kokemuksia johdon tietotuesta*. SITRA 105.
- Eskelinen, Juha (2010). *HR-raportointi johtamisen tukena*, Johtamistaidon opiston HR-syyspäivät 22–23.9.2010.
- Gorry, Anthony G. & Morton Michael S. S. (1971). *A FRAMEWORK FOR MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS*, Massachusetts Institute of Technology 510–71.
- Heikkilä, Jukka-Pekka (2013). *Perspectives on e-HRM in the Multinational Setting*. Vaasan Yliopisto, ACTA WASAENSIA 283.
- Kavanagh, Michael, J., Thite, Mohan & Johnson, Richard, J. (2014). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications and Directions*. California: Sage.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004).
- Larmola, Eero (toim.) (1971). *Liikkeenjohto ja ATK*. Ekonomia-sarja, Weilin + Göös.
- PA Consulting Group (2002). *eHR sähköistää henkilöstötyön*. (PA Consulting Group Oy) Tutkimus eHR-tarjonnasta ja parhaista käytännöistä.
- Schmidt, Tiina & Vanhala, Sinikka (2010). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009*. Helsingin kaupunkorakentamiskoulun julkaisuja, B114.

## OSA 4: TEKIJÄT

### 13. HENKILÖSTÖTYÖN NAISISTUMINEN

*Kirsi LaPointe ja Janne Tienari*

Henkilöstötyö on Suomessa voimakkaasti naisistunut. Kun toisen maailmansodan jälkeisinä vuosikymmeninä se oli miesten sarkaa, 1990-luvulle tultaessa miehiä oli alan toimijoista enää puolet. Naisistuminen kiihtyi sittemmin entisestään ja nykyisin noin neljä viidestä henkilöstöammattilaisesta on nainen. Kun henkilöstötyö oli ennen sosiaalityötä, koulutusta ja hallintoa, alan ammattilaisilta odotetaan tänä päivänä strategian ja liiketoiminnan ymmärtämistä. Näyttää siltä, että puhe henkilöstötyöstä on miehistynyt samalla kun sen tekijäkunta on naisistunut. Kuvaamme tässä kirjoituksessa tämän ilmiön kehittymistä ja esitämme erilaisia tulkintoja sen syistä.

#### 13.1. Herraseurasta naisten työmaaksi

Koulutuspäälliköiden yhdistys ry oli yksi Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry:n edeltäjäistä. Kun sitä oltiin vuonna 1957 perustamassa, nimivaihtoehtona oli mukana ”Koulutusmiehet.” Nimeä ei kukaan tasa-arvosyistä ymmärtänyt vastustaa, sillä henkilöstöön ja koulutukseen liittyvissä tehtävissä naisia ei tuohon aikaan juurikaan ollut. ”Kenenkään mieleen ei edes juolahtanut, että koulutuspäällikkö voisi olla nainen” (HENRY, 2000: 45). Miehiin viittaava nimi hylättiin muista syistä ja liikkeelle lähdettiin Helsingin koulutuspäälliköt ry:nä.

Henkilöstötyö oli Suomessa pitkään miesten työtä. Ammattimaisen henkilöstötyön ensiaskeleet 1940-luvulta 1950-luvun puoliväliin olivat sosiaali- ja





**Aika vaihtumassa. Jouko Leino, Anne Haggrén ja Matti Peltonen HENRYn perustavassa kokouksessa vuonna 1990. Kuva: HENRYn arkisto.**

koulutuspäälliköiden aikaa. Erityisesti sosiaalipäällikköinä toimivat usein isänmaan palveluksesta yrityksiin siirtyneet upseerit ja reservin upseerit (Lilja, 1987). Naisten paikka ei ollut päällikkönä, eikä kaikkien mielestä edes työelämässä. Esimerkiksi Yhtyneillä Paperitehtailla naisten ei naimisiin men-tyään ollut sopivaa jatkaa tehtaan palveluksessa. ”Rouvasihmisen” paikka kun oli patruunan mielestä kotona (Walden, 1971).

Sosiaali- ja koulutustoiminnasta henkilöstötyö laajeni 1950-luvulle tul- taessa työsuhteasioihin. Työehtosopimuksiin liittyviä TES-asioita pidettiin erityisen haastavana työnä, koska ne vaativat työlaainsäädännön tuntemusta ja neuvottelutaitoja. Siksi tämänkään työn ei ajateltu sopivan naisille. Naiset alkoivat muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta näkyä ammattikunnan yh- distysten jäsenistössä vasta 1970-luvulla. Koulutuspäälliköiden yhdistyksessä naisjäseniä oli vuosikymmenen puolivälissä noin 17 prosenttia. Henkilöstö- hallinnollisessa yhdistyksessä (HHY) naiset olivat vielä tuolloinkin harvinais-uus. Kaikkiaan naiset toimivat eri tehtävissä kuin miehet: he eivät edustaneet esimerkiksi TES-puolta vaan ”kuuluivat enemmän kehittäjärotuun” (HENRY, 2000). Vielä 1980-luvulla HHY:tä pidettiin yleisesti herraseurana, vaikka naisten määrä alkoi vähitellen nousta. Vuosikymmenen lopulla yhdistyksen jäsenistä oli naisia jo vajaa kolmannes.

Naisten esiinmarssi henkilöstötyön ammattikunnassa alkoi näkyä laajemmin vasta HENRYn aikakaudella, 1990-luvulta lähtien. Naiset ovat sittemmin vallanneet alaa tasaiseen tahtiin: vuosituhannen vaihteessa naisten osuus HENRYn jäsenistä oli 60 prosenttia, 2000-luvun puolivälissä 70 prosenttia ja nyt 2010-luvun puolivälissä jo noin 84 prosenttia. Henkilöstötyön ammattikunnan naisistuminen on tarkoittanut myös alan johtotehtävien naisistumista, toisin kuin monilla muilla naisvaltaisilla aloilla. Esimerkiksi Keskuskaupakamarin naisjohtajaselvityksen (2014) mukaan pörssiyhtiöiden henkilöstöjohtajista neljä viidestä oli naisia. Herraseura on siis vahvasti naisistunut ja henkilöstötyöstä näyttää Suomessa tulleen leimallisesti naisten työtä. Samalla sen sisältö on muuttunut.

### 13.2. Sosiaalityöstä businesspartneriuteen

Työntekijöiden hyvinvointiin liittyvää työtä on Suomessa harjoitettu eri nimikkeiden alla jo 1800-luvulta lähtien. Henkilöstöön liittyvät erikoistuneet toiminnot alkoivat kuitenkin yleistyä organisaatioissa vasta sotien jälkeen (Lilja, 1987). Sosiaalitoiminnaksi kutsuttu työ piti sisällään monenlaisia alueita ammattikoulutuksesta ja asuntohuollosta liikuntakasvatukseen ja lomatoimintaan (Keravuori, 1948). Sosiaalipäälliköiden vastuulla oli työnantajien vapaaehtoisen sosiaalitoiminnan laaja kenttä työntekijöiden taloudellisen aseman parantamisesta sekä terveyden- sairaan- ja lastenhoidosta ruumiillisen kunnon kohottamiseen ja sivistyksen edistämiseen (Ranto, 2015).

Sotien jälkeisellä jälleenrakennuksen aikakaudella sosiaalisella toiminnalla oli Suomessa vielä työnantajan etuja ylittäviä yleviä päämääriä. Tehdaspaikkakunnilla tämä oli jo pitkään saanut vahvoja muotoja. Yhtyneiden Paperitehtaiden patruuna Juuso Waldenin (1971: 314) mukaan tarkoitus oli ”edistää henkilökunnan viihtyvyyttä ja antaa sille mahdollisuus opiskella ja kehittää itseään sekä myös eri teitä vaurastua.” Työsuhdeasioita hoidettiin laaja-alaisesti, jotta henkilökunta pysyisi paitsi hyvinvoivana ja virkeänä myös tuottavana. Sotavuosina Suomeen rantautuneen työn rationalisoinnin myötä sosiaalitoiminnalla tavoiteltiin perinteisen huolenpidon ohella tehoa ja tuottavuutta. Siten henkilöstötyö kytkeytyi vahvasti yritysten taloudellisiin intresseihin (Ranto, 2015).

”Moderniin” henkilöstöhallintoon siirtyminen alkoi Suomessa 1960-luvulla ja ammattikäytäntöä alettiin tämän nimekkeen alla kehittää systemaattisesti 1970-luvulla (Lilja, 1987). 1980-luvulla henkilöstötyötä leimasi tulosjohtaminen. Tulosajattelun alkuperäisille kehittäjille kuten Eero Voutilaiselle työn tuloksellisuus merkitsi enemmän kuin pelkkiä taloudellisia mittareita tai viimeisen rivin alle jäävää voittoa. Hänen mukaansa tulosjohtamisen

ajatuksena oli, että ”samaan aikaan on toteutettavissa sekä erinomainen yrityksen ja työyhteisön tulos että ihmisen kokema oma merkitys tuloksentekijänä ja omassa elämässään” (HENRY, 2000: 80). Tulosajattelun myötä koulutuksen ja kehittämisen lisäksi myös ihmisten motivoimiseen ja motivoitumiseen liittyvät kysymykset tulivat osaksi henkilöstötyön tehtäväkenttää (Saarikko, 1984).

Ryhdyttiin myös puhumaan henkilöstöresurssien johtamisesta, jopa strategisesta sellaisesta. Henkilöstöä alettiin 1980-luvulla kansainvälisen kilpailun kiristymisen ja teknologian kehityksen myötä kutsua kilpailukykyä tuottavaksi strategiseksi voimavaraksi (Fombrun ym., 1984). Samalla henkilöstötyö ymmärrettiin alan ammattilaisten, tutkijoiden ja liikkeenjohdon konsulttien piirissä liiketoiminnalle lisäarvoa tuottavana työnä. Henkilöstöhallinnon käytäntöjä pyrittiin integroimaan liiketoiminnan tavoitteisiin ja niiden kehittäminen yhdistyi organisaation kulttuurin uudistamiseen. Henkilöstöasioita tarjottiin myös osaksi ylimmän johdon työtä (Legge, 2005). Dave Ulrichin (1997) kehittämä malli henkilöstöfunktion eri rooleista tuli myös Suomessa suosituksi. Vaikka malliin kuului erilaisia rooleja hallinnollisesta asiantuntijasta henkilöstön sankariin ja muutosagenttiin, strategisesta kumppanuudesta eli ”bisnespartneriudesta” tuli käytännössä henkilöstötyön korkein aste.

Nykyisin bisnespartneriudella on henkilöstöammattilaisten puheessa tärkeä asema (Keegan ja Francis, 2010). Liiketoiminnan ymmärtämistä pidetään välttämättömänä jo HR-ammattilaisten uskottavuuden ja maineen takia. Tavoitteena on pääsy liikkeenjohdon ”aidoksi kumppaniksi,” jonka merkityksen ”sinetöi vasta lisäarvo” (Suominen, 2006: 5). Henkilöstötyötä leimaa kuitenkin eri tasoilla liikkuvat tehtävät, jotka vaihtelevat arkisista rutiineista abstraktiin kehittämiseen. Tämä aiheuttaa jatkuvia neuvotteluja HR-ammattilaisten asemasta ja tärkeydestä organisaation sisällä (Peltonen, 2001). Vaikka ihmisistä välittäminen ja toiminnan kehittäminen olisivatkin ammattikunnan osaamisen ydintä, sitä joutuu jatkuvasti kääntämään mittareiksi, numeroiksi ja rahaksi. Toimiminen ”siltana bisneksen ja ihmisten välissä” (Lehtola, 2013) luo henkilöstötyöhön jännitteitä, jotka vaativat kykyä tasapainoilla erilaisten näkemysten välillä (LaPointe ja Tienari, 2013).

Kaikkiaan henkilöstötyön ammattikunta näyttää kulkeneen pitkän matkan sosiaalipäälliköistä bisnespartnereiksi. Upseerikoulutuksen saaneet sosiaa-



**Aika on vaihtunut, HR-naisia HENRYn tapahtumassa 2000-luvulla. Kuva: HENRYn arkisto.**

lipäälliköt ja hallintoa kehittäneet koulutusmiehet ovat vaihtuneet tulosta tekeviksi businesspartnerinaisiksi. Sukupuolistereotyyppien vastaisesti henkilöstötyön miesvaltainen aika oli sosiaalitoimintaa ja henkilöstöhallintoa, kun taas naisvallan aikana tehtäväkenttää näyttää leimaavan tiukka business. Vaikka henkilöstötyön tehtäväkenttä ja sille asetetut odotukset näyttävät miehityneen, ammattikunta on naisistunut tyvestä terävimpään kärkeen asti. Esitämme seuraavaksi erilaisia tulkintoja siitä, miksi näin on tapahtunut.

### 13.3. Historiallinen tulkinta henkilöstötyön naisistumisesta

Ensimmäinen tulkinta siitä, miksi henkilöstötyö on Suomessa viime vuosikymmeninä naisistunut, perustuu suomalaisen yhteiskunnan kehitykseen. Selitys naisistumiselle on sosio-kulttuurinen ja historiallinen. Naisten vähäistä määrää henkilöstötyön alkuvuosikymmeninä selittää ensinnäkin naisten yleisesti vähäinen osuus työvoimasta ja erityisesti organisaatioiden johtoportaasta. Vaikka naiset toisen maailmansodan aikana siirtyivät tekemään myös miesten töitä, monet palasivat sodan päätyttyä takaisin perhettä ja kotia hoitamaan (Utrio, 2006). Maatalousyhteiskunnasta periytynyt sukupuoleen perustuva työnjako oli tiukka ja se alkoi Suomessa muuttua vasta 1960- ja 1970-luvuilla. Johtaminen ja esimiestyö olivat vielä vahvasti miesten maailmaa ja naisten tie johtotehtäviin kävi perinteisesti vain perheyhteyksien tai oman yrittäjyyden kautta. Siksi naisia ei näkynyt myöskään sosiaali- ja koulutuspäällikköinä. Helsingin sosiaalipäällikköiden kerhossakin oli vielä 1960-luvulla vain yksi naisjäsen.

Miesten hakeutumista alalle toisen maailmansodan jälkeen selittää myös sotia seurannut jälleenrakentamisen aika. Se sisälsi paljon jännitteitä eri poliittisten ryhmittymien välillä, ja ideologiset rajat ylittävä yhteistyö muodostui sen tärkeäksi osaksi. Tästä on esimerkki Tampereella kommunismin uhkaa torjunut sosiaalidemokraattien ja oikeistopoliitikkojen ”aseveliakseli” (Laine ja Peltonen, 2000). Luottamuksen rakentaminen vaati myös organisaatioiden ruohonjuuritasolla jäməköitä tekijöitä. Työmarkkinahäiriöiden ennalta ehkäiseminen ja hoitaminen olivat yritysten menestymisen kannalta äärimmäisen tärkeitä tehtäviä. Arvauksemme on, että tähän työhön tarvittiin luottomiehiä, jotka olivat uskottavia sekä työnantajien että työntekijöiden silmissä. Rintamalla kunnostautuneita upseereita ja reservin upseereita oli työmarkkinoilla tarjolla ja he täyttivät osaltaan tätä tarvetta (Lilja, 1987). Liiketoimintaa haittaavat jännitteet hallinnassa pitävästä henkilöstöstä tuli näin käytännössä hyvinkin strategista toimintaa, joka oli varattu miehille.

Kun henkilöstötyö oli karskia miesten työtä, naisille muodostui alalla lähinnä avustava rooli. HENRYn juhlaKirjaan (2000: 59) kirjattu erään Henkilöstöhallinnollisen yhdistyksen entisen puheenjohtajan kommentti kuvaa tätä hyvin. Puheenjohtaja ”nosti naisia hallitukseen, koska halusi saada aikaan tuloksia.” Naisten lisäarvoa piti erikseen perustella – rahalla tietenkin – mutta samalla heidät kategorisoitiin tyypilliseen tapaan arjen puurtajiksi ja toteuttajaksi, ei visionääreiksi ja strategeiksi. Sävy oli isällisen alentuva. HENRYn juhlaKirja (2000: 67) kuvaa myös erään henkilöstötyön uranuurtajanaisen kokemuksia seuraavasti: ”Kun hän parikymppisenä kouluttajana tuli koulutuspäällikköjen yhdistykseen oppimaan kouluttajan työtä, hän sanoo olleensa siellä kuin Liisa ihmemaassa kuunnellessaan isojen poikien juttuja.” Samalla hän sanoi oppineensa, että on ”kaksi ihmisrotua: ne jotka puhuvat ja ne jotka tekevät.” Naisten tie oli osoittaa pätevyytensä tekemisen kautta.

Kun sodat nähneet ja työtaisteluissa karaistuneet luottomiehet eläköityivät 1970-luvulle tultaessa, alalle hakeutui monenlaista väkeä. Samalla aika oli myös ajanut patriarkaalisten patruunajohtajien ohi. Johtaminen kaikkiaan ammattimaistui ja teknokratisoitui ja henkilöstötyöstä tuli osaltaan henkilöstöhallinnon kehittämistyötä. Se tarkoitti muun muassa henkilöstöfunktion eri toimintojen nivomista kokonaisuuksiksi ja yritysten henkilöstöpolitiikkojen määrittelyä (Saarikko, 1984). Viimeistään 1990-luvun alun lama muokkasi henkilöstötyötä ja sen tekijöitä. ”1990-luku oli monelle henkilöstöpuolen ihmiselle kovaa aikaa. Sen sijaan, että olisi saanut rakentaa, piti purkaa ja hajottaa. Irtisanoa ja repiä ihmisiä juuriltaan. Se tuntui sielussa asti” (HENRY, 2000: 33). Tässä vaiheessa myös naiset katsottiin jo kykeneväisiksi toteuttamaan yritysjohdon vaatimia kovia leikkauspäätöksiä (Tienari, 1999).

Henkilöstötyön naisistuminen voi näin ollen selittyä historiallisesta näkökulmasta. Ehkä oli niin, että toisen maailmansodan jälkeiset vuosikymmenet olivat Suomessa poikkeuksellista aikaa. Miehet tekivät töitä, jotka olisivat toisenlaisissa oloissa langenneet jo aiemmin naisten hoidettavaksi. He tekivät toisista ihmisistä välittävää työtä, joka perinteisesti yhdistetään naisiin. Arvostus henkilöstötyötä (tai sosiaalityötä) kohtaan saattoi siis pikemminkin johtua työn tekijöistä eli luottomiehistä sekä hankalista olosuhteista kuin työstä itsestään. Voidsikin esittää, että 1970- ja 1980-luvuilta lähtien tilanne ikään kuin normalisoitui. Naiset astuivat esiin laajasti Suomen työelämässä. Tätä siirtymää vauhditti osaltaan palvelualojen nousu maatalouden ja teollisuuden rinnalle ja sijaan. Monet näistä aloista ovat jo pitkään olleet naisvaltaisia. Samalla naisten koulutustaso on Suomessa noussut vahvasti.

Näyttää myös siltä, että henkilöstötyön naisistuminen sai vauhtia aikana, jolloin siitä tuli oma erillinen funktionsa ja se erkani kauemmaksi yritysten strategisesta ytimeästä. Arjen rutiinien ja hallinnon ohjaamisesta tuli linjajoh-

don silmissä sen keskeinen sisältö, vaikka HR-ammattilaisten omista piireissä puhe strategisuudesta korostui. Samalla pääsy alan keskeisimmän Suomessa toimivan yhdistyksen eli HENRYn jäseneksi helpottui. Kun esimerkiksi Henkilöstöhallinnollisen yhdistyksen jäseneksi hyväksyttiin aikoinaan vain yksi edustaja kustakin organisaatiosta, ovat HENRYn jäseniksi tervetulleita lähes kaikki HR-tehtävissä toimivat. Alan yhdistysten jäsentilastot eivät tältä osin ole täysin vertailukelpoisia.

### 13.4. Tutkimuksellinen tulkinta henkilöstötyön naisistumisesta

Toinen tulkinta henkilöstötyön naisistumisesta perustuu aikaisempaan tutkimukseen eri aloilta ja ammattikunnista. Tutkimuksissa on havaittu, että jonkin alan tai ammattikunnan naisistuessa sen yleinen arvostus laskee. Ja kun arvostus laskee, yhä harvemmat miehet hakeutuvat alalle. Naisistumisesta tulee näin itseään ruokkiva kehä. Naisistuminen liittyy samalla myös siihen, että feminiinisiksi tai naisellisiksi tulkitut ominaisuudet kuten ihmisläheisyys ja huolenpito nousevat tehtävissä esille (Fondas, 1997). HENRYn juhla kirja vuodelta 2000 puhuu naisista ja miehistä juuri näin:

”Joskus esitetään jopa kysymys, olisiko naisilla luonnostaan enemmän ’ihmissilmää’ ja ymmärrystä ihmisasioille, läsnäolon ja jaksamisen kykyä. Mahdollisesti. Toisaalta HENRY:n historia osoittaa, että monet miehet ovat olleet aikansa visionäärejä, ajatelleet laajasti ja nähneet jo varhain henkilöstökysymykset strategisina asioina” (HENRY, 2000: 60).

Lainaus sisältää tyypillisen käsityksen naisista, miehistä ja heidän erilaisista ominaisuuksistaan ja kyvyistään. Naisten ja miesten epäillään olevan ”luonnostaan” tietynlaisia. Tällaisessa ajattelussa tehdään yleistyksiä eikä siinä kiinnitetä huomiota naisten tai miesten moninaisuuteen sekä koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittuihin, sukupuolistereotypiat ylittäviin taitoihin. Sama sukupuolittunut asetus toistuu yhteiskunnassa myös laajemmin. Naisten ajatellaan olevan hyviä hoivaajia ja tekijöitä, kun taas miehet nähdään visionääreinä, strategeina ja asioiden osaajina. Kenellekään ei jääne epäselväksi, kumpia ominaisuuksia arvostetaan työelämässä enemmän. Sukupuoleen liittyvä asetus on jo lähtökohtaisesti hierarkkinen. Tämä selittää osaltaan myös sitä miksi ylimmän johdon positiot ja tehtävät voivat alan naisistuessa edelleen jäädä miesten käsiin (Bolton ja Muzio, 2008).

Tällainen sukupuoleen perustuva yleistävä arvottaminen on yleensä tiedostamatonta, kuten (ainakin toivottavasti) myös HENRYn juhla kirjan tapauksessa. Oletusten voima on kuitenkin vahva, sillä ne suuntaavat valintoja



ja päätöksiä. Suomessa työnjako onkin monista tasa-arvon edistysaskelista huolimatta edelleen vahvasti sukupuolittunut. Meillä on edelleen naisten ja miesten työt. Alat ja ammatit ovat huomattavan eriytyneet sukupuolen mukaan. Työelämän käytännöissä sukupuolten välistä eroa tuotetaan liittämällä miehiin ja naisiin erilaisia ominaisuuksia ja rooleja sekä sukupuolittamalla eri työtehtäviä. Samalla sukupuolen merkitys kuitenkin yleensä kielletään (Korvajärvi, 2002). Kuten yllä, erottelu ei ole neutraali vaan sukupuolten välille muodostuu järjestys ja hierarkia. Tärkeää on huomata, että tätä järjestystä pitävät yllä sekä miehet että naiset (Gherardi ja Poggio, 2001).

Erottelu ja eriytyminen selittävät osaltaan sitä, että kun naiset valtaavat perinteisiä miesten tehtäviä, sukupuoleen perustuva epätasa-arvo säilyy uusissa muodoissa. Aiempaa useammille naisille avautuu pääsy perinteisesti miehisinä pidetyille aloille ja johtamistehtäviin mutta valta säilyy miesten käsissä. Tämä näkyy johtotehtävien jakautumisessa: vaikka naisten osuus johtajista onkin yleisesti kasvanut, naiset ovat johtajina alemmilla tasoilla, naisten aloilla ja tukifunktioissa. Myös henkilöstötyön tekijöiden kokonaismäärän kasvu voi osaltaan selittää alan naisistumista. Henkilöstöpäälliköiden, henkilöstön kehittämispäälliköiden ja henkilöstöasiantuntijoiden määrä kasvoi erityisesti 1990-luvun alun laman jälkeen. Tämä saattoi osaltaan johtua ”tekemättä jääneistä henkilöstöalan rekrytoinneista 70- ja 80-luvuilla” (HHY, 1989: 4). Samalla huomionarvoista oli se, että henkilöstötyötä tehtiin hyvinkin erilaisilla koulutustaustoilla. Esimerkiksi Henkilöstöhallinnollisen yhdistyksen jäsenistä noin 40 prosentilla oli vuonna 1989 käyttäytymis- tai yhteiskuntatieteellinen tutkinto.

Naisistumisen mekanismi voi koskea myös jotain tiettyä johtajan tehtävää. Esimerkiksi pankeissa sivukonttorin johtajan toimi naisistui voimakkaasti 1980- ja 1990-luvuilla. Tehtävän sisältö muuttui arkisemmaksi, kunnianhimoiset miehet hakeutuivat pankin sisällä muihin tehtäviin ja suorittavaa työtä aiemmin tehneet naiset saivat mahdollisuuden näyttää kyntensä (Tienari, 1999). Naiset vastasivat oletuksia uuden työnkuvan vaatimista kyvyistä sillä konttorinjohtajasta leivottiin tiiminvetäjä ja myyntitykki pikemminkin kuin strategi. Samalla konttorinjohtajan tehtävän status laski entisestään. Siitä tuli monille naisille uran huipentuma pikemminkin kuin ponnahduslauta ylöspäin. Sukupuoleen perustuva erottelu säilyi, vaikkakin uudessa muodossa (Tienari ym., 2002). Voi olla, että henkilöstöjohtajan tehtävälle on yleisesti käynyt samoin: titteli on pysynyt samana, mutta tehtäväkenttä on arkipäiväistynyt.

Kaikkiaan henkilöstötyön naisistuminen voi johtua tehtävien sukupuolittuneesta eriytymisestä uudessa muodossa. Henkilöstötehtäviä pidetään humanistisena, abstraktiin tietoon pohjautuvana pehmeiden eli naisellisten

asioiden erikoisalana. Oikean strategisen työn taas oletetaan Suomessa edellyttävän konkreettista talous- tai insinööriosaaamista, käytännön kokemusta liiketoimintojen johdosta sekä kovaa eli miehistä otetta. Henkilöstötyön ammattilaisia pidetään teoreetikkoina, hoivaajina ja spesialisteina, kun taas strategiset johtajat ovat yrittäjämäisiä toiminnan miehiä (Berglund, 2002). Siksi henkilöstötyön huipentuma eli henkilöstöjohtajan tehtävä vie harvoin liiketoiminnan johtotehtäviin tai ylimpään johtoon. Vain osa henkilöstöjohtajista on Suomessa oman organisaationsa johtoryhmän jäseniä. Henkilöstöjohdosta kivutaan hyvin harvoin toimitusjohtajaksi.

Henkilöstötyön naisistuminen selittyy siis tutkimuksellisesta näkökulmasta sillä, että henkilöstötyöhön liitetään liiketoimintakumppanuudesta huolimatta naisisia merkityksiä. Siksi sen oletetaan sopivan erityisesti naisille.

### 13.5. Provokatiivinen tulkinta henkilöstötyön naisistumisesta

Kolmas ja viimeinen tulkinta henkilöstötyön naisistumisesta Suomessa on provokatiivisempi. Sekin perustuu aiempaan tutkimukseen. Voidaan esittää, että henkilöstötyön arvostus on juhlapuheista huolimatta pelkkää retoriikkaa. Puhe strategisesta henkilöstöjohtamisesta ei 1980-luvulla tarkoittanut sitä, että henkilöstötyön merkitys olisi muuttunut. Henkilöstöjohtaminen ei saanut yrityksissä ja muissa organisaatioissa useinkaan strategista asemaa vaan sitä vaivasi edelleen sosiaalityön ja yhä enemmän hallinnon leima.

Arvostuksen puutetta pyrki 1990-luvun lopulta lähtien paikkaamaan Dave Ulrichin (1997) bisnespartneri-ajatus. Sen tarkoituksena oli uudistaa henkilöstötyötä ja vahvistaa ammattikunnan asemaa, mutta tuloksena väitetään pikemminkin olleen ammattikunnan identiteetin haurastuminen (Wright, 2008). Kaikkiaan näyttää siltä, että varsin pienen HR-eliitin ulkopuolella henkilöstötyön arvostus on edelleen vähäistä.

Henkilöstötyön arvostamisessa näyttää myös olevan entistä enemmän hajontaa. Arvostuksen puute näkyy henkilöstötyön ammattilaisten jatkuvasti epävarmassa hierarkkisessa asemassa organisaatioiden sisällä. Funktionaalisesti organisoituna ammattikäytäntönä henkilöstötyö on erityisen suhdanneherkkää (Lilja, 1987). Tukifunktion maine on mahdoton karistaa harteilta ja huonoina aikoina HR on aina leikkauslistoilla ensimmäisten joukossa. Henkilöstötyön merkitys onkin vuosikymmenten varrella heilahdellut työvoiman saatavuuden mukaan ja se näyttää korostuneen vain työvoimapulan aikana (Lilja, 1987: 189).

Alan ammattilaisten piirissä käydään jatkuvaa keskustelua siitä, että henkilöstötyön merkitys liiketoiminnalle pitää tehdä muille selväksi ”tekemisen” kautta, ei ”oman tärkeyden vinkumisen,” kuten eräs alan vaikuttajanainen



### **Pukukoodi ja muita käyttäytymisohjeita**

Tukon työkuultuuri oli pitkälle 1980-luvulle asti hyvin konservatiivinen, mikä kävi ilmi myös suhtautumisessa naisiin ja naisten tehtäviin organisaatiossa. Ainut naispuolinen osastopäällikkö oli pitkään Kaarina Ståhle, joka oli myös Tukon ensimmäinen henkilöstöpäällikkö. Kun itse tulin Anttilan johtoryhmään 80-luvun puolivälissä, sain ensi kertaa kutsun myös tukkukauppojen johdon neuvottelupäiville Hämeenkylässä kartanoon. Ennen tilaisuutta päivien organisaattorina toimiva mieshenkilö antoi minulle selkeät ohjeet: ”Pane päällesi musta jakkupuku ja mene takapenkkiin istumaan, ettet herätä turhaa huomiota”.

Riitta Linnapuomi

totesi (HENRY, 2000: 13). Tämä on kuitenkin osoittautunut hyvin hankalaksi, sillä henkilöstötyön tuoman lisäarvon osoittaminen yksiselitteisesti on mahdoton tehtävä. Henkilöstötyö kun liittyy tavalla tai toisella kaikkeen organisaatioiden toimintaan – ja bisnespartnerimallissa sitä on myös siirretty yhä enemmän linjajohdon harteille. Strategisuuden liiallisen korostamisen vaarana onkin se, että henkilöstöammattilaiset etääntyvät kauas henkilöstön arkisista kokemuksista ja hyvinvoinnista huolehtimisesta (Francis ja Keegan, 2006) eli niistä asioista, jotka Suomessa olivat aiemmin oleellinen osa henkilöstötyötä.

Samalla on käynyt selväksi, että henkilöstön tai henkilöstövoimavarojen johtaminen ei ole yhtenäinen ammattikunta vaan se on aina enemmän tai vähemmän hajanainen joukko uusia ja vanhoja käsityksiä ihmisistä ja organisaatioista. Henkilöstötyön tekijöillä on myös taipumus esittää hyvinkin yleisiä väittämiä omasta tarpeellisuudestaan. (Peltonen, 2001.) Kaikkiaan kamppailussa henkilöstötyön merkityksestä on kiinnostavaa se, miksi viesti ei mene perille. Luulisi olevan itsestään selvää, että kannattavaa liiketoimintaa ei voi tehdä ilman ihmisiä ja että ihmisistä kannattaa siksi pitää hyvää huolta. Kyse ei ole niinkään siitä, ettei henkilöstötyö olisi lisäarvoa tuottavaa ja strategista työtä vaan siitä, että sitä ei pidetä sellaisena. Ajatellaanko sen vain yksinkertaisesti olevan liian naisellista?

### **13.6. Lopuksi**

Henkilöstötyö on erityisesti viime vuosikymmenten aikana Suomessa voimakkaasti naisistunut. Samalla ammattikunta on pyrkinyt eroon sosiaalitoiminnan ja hallinnon pehmeän byrokraattisesta leimasta korostamalla työnsä

strategisuutta ja sen tuottamaa taloudellista lisäarvoa. ”Bisnespartneriudesta” on tullut HR-puheen keskeinen osa (Ulrich, 1997). Olemme tässä kirjoituksessa etsineet syitä siihen, miksi puhe henkilöstötyöstä on miehistynyt samalla kun sen tekijäkunta on naisistunut. Sukupuolentutkimuksen näkökulmasta katsoen ilmiö on tuttu. Alan naisistuessa sen arvostus laskee, miehet hakeutuvat muualle ja miehin valta-asetelma saa uusia muotoja. Juhlapuheista huolimatta henkilöstötyö näyttäytyy naisten työnä, joka ei ole niin tärkeää kuin oikea strateginen työ liiketoiminnan linjassa.

Vaikuttaa siltä, että painottaessaan työnsä strategista liiketoimintalähtöisyyttä henkilöstötyön ammattilaiset hämärtävät omaa erityistä ammattikuvaansa entisestään. He tavoittelevat ihannetta, jota eivät koskaan voi saavuttaa. Korostaessaan työnsä maskuliinisia strategisia piirteitä he tulevat samalla vahvistaneeksi hierarkkista erottelua, jossa jäävät jo lähtökohtaisesti alakynteen.

Henkilöstötyön ammattilaiset voisivat sen sijaan kiinnittää huomiota sukupuolittuneisiin oletuksiin ja käytäntöihin, joiden mukaan alat, työt ja tehtävät edelleen Suomessa vahvasti eriytyvät. Miksei henkilöstötehtäviin palkata miehiä? Millaisia uranäkymiä henkilöstöammattilaisille on tarjolla? Käsitelläänkö henkilöstöasioita johtoryhmässä ja jos, niin miten? Henkilöstötyön naisistuminen ei itsessään ole ongelma vaan siihen liittyvä alan tärkeiden tehtävien vähättely. Väitämme, että vähättelylle ei löydy pohjaa itse työstä vaan niistä sukupuolittuneista oletuksista, joita työhön ja sen tekijöihin liitetään. Niiden näkyväksi tekemisessä riittää työsarkaa. Monet ovat tätä vuosien varrella yrittäneet, jopa oman henkilökohtaisen uskottavuutensa uhalla. Syvälle juurtuneiden oletusten haastaminen ei ole koskaan helppoa. Jonkun on se kuitenkin aina tehtävä.

## Lähteet

- Berglund, Johan (2002) *De otillräckliga: en studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. Tukholma: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan (EFI).
- Bolton, Sharon ja Muzio, Daniel (2008) The paradoxical processes of feminization in the professions: the case of established, aspiring and semi-professions. *Work, Employment & Society*, 22/2, 281–299.
- Fondas, Nanette (1997) Feminization unveiled: management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review*, 22/1, 257–282.
- Gherardi, Silvia ja Poggio, Barbara (2001) Creating and recreating gender order in organizations. *Journal of World Business*, 36/3, 245–259.
- Fombrun, Charles J., Tichy, Noel M. ja Devanna, Mary Anne (toim.) (1984) *Strategic Human Resource Management*. Wiley.
- HENRY (2000) *Inhimillinen tekijä – menestystekijä*. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry:n juhlakirja. Yliopistopaino.
- HHY (1989) *Tulevaisuuden tavoitekuva henkilöstöpäällikön tehtävistä, ammattitaitovaatimuksesta ja kehittämisestä*. Raportti 6.4.1989, Henkilöstöhallinnollinen yhdistys.
- Keskuskauppakamari (2014) *Naiset ottavat vastuuta johtoryhmissä. Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys 2014*. [<http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2014/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2014.pdf>]
- Keegan, Anne ja Francis, Helen (2010) Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *International Journal of Human Resource Management*, 21/6: 873–898.
- Keravuori, Keijo, toim.: (1948) *Teollisuuden sosiaalinen toiminta*. Suomen työnantajain keskusliiton julkaisuja. Kustannus Mantere.
- Korvajärvi, Päivi (2002). Gender-neutral gender and denial of difference. Teoksessa B. Czarniawska and H. Höpfl (toim.), *Casting the Other. The Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations*. Routledge.
- Laine, Markus ja Peltonen, Lasse (2000) Sodasta politiikkaan: Tampereen aseveliaxseli ja paikallisen hallintatavan sukupolviulottuvuus. *Sosiologia*, 37/4, 306–320.
- LaPointe, Kirsi ja Tienari, Janne (2013) HR, identiteettityö ja ammatillinen eetos. *Työn tuuli*, 2/2013, 7–18.
- Legge, Karen (2005) *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. Palgrave Macmillan.
- Lehtola, Jasmi (2013) *HR-ammattilaisuuden rakentuminen. Diskurssianalyysi HR-ammattilaisten puheesta*. Johtamisen ja organisaatioiden pro gradu –tutkielma, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Lilja, Kari (1987) Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. *Hallinnon tutkimus*, 3/1987, 185–194.
- Peltonen, Tuomo (2001) 'Strateginen henkilöstöjohtaminen' organisaation määrittelykamppailussa. *Hallinnon tutkimus*, 3/2001, 55–75.
- Ranto, Tiina (2015). *Terve ja onnellinen työntekijä on tehokas työntekijä. Työntekijöiden hyvinvointi rationalisointitoimenpiteiden alla 1940-luvun ja 1950-luvun alun Tehostaja- ja Teollisuuslehti-julkaisuissa*. Historian pro gradu –tutkielma, Tampereen yliopisto.

- Saarikko, Arvo (1984) Pesutupavuorojen järjestelystä johdon kehittämiseen. Teoksessa *Henkilöstöhallinnollinen yhdistys 20 vuotta*. Forssan kirjapaino.
- Suominen, Risto (2006) Henkilöstöjohdosta bisnespartneri. *Työn tuuli*, 1/2006, 4–5.
- Tienari, Janne (1999) The first wave washed up on the shore: reform, feminization and gender resegregation. *Gender, Work and Organization*, 6/1, 1–19.
- Tienari, Janne, Quack, Sigrid ja Theobald, Hildegard (2002) Organizational reforms, 'ideal workers' and gender orders: a cross-societal comparison. *Organization Studies*, 23/2, 249–279.
- Ulrich, Dave (1997) *Human Resource Champions*. Harvard University Press.
- Utrio, Kaari (2006) *Suomen naisen tie. Pirtistä parlamenttiin*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Walden, Juuso (1971) *Minua sanotaan Juusoksi*. Weilin+Göös.
- Wright, Christopher (2008) Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61/8, 1063–1086.

## 14. YHTEISÖSTÄ VOIMAA AMMATTILAISILLE – HENRY JA SEN EDELTÄJÄT

*Sirkka Leppävuori*

Lähes 3000 henkilöstöalan ammattilaista on jäsenenä HENRY ry:ssä eli Henkilöstöjohdon ryhmässä, joka on suurin henkilöstöalan yhteenliittymä Suomessa. HENRY tarjoaa jäsenilleen kehittymistukea koko henkilöstöjohtamisen alueelta monilla eri tavoilla.

Samalla HENRY pyrkii lisäämään koko ammatin ja siinä toimivien ammattilaisten arvostusta ja vaikuttamaan henkilöstöalaan monien sidosryhmien kumppanina. Teemoja, jotka ovat olleet erityisen näkyvästi esillä HENRYn ja sen edeltäjien agendalla ovat esimiestoiminta, työhyvinvointi, osaamisen johtaminen, henkilöstöjohtamisen mittarit ja kansainvälisyys.

Yhteisöllinen toiminta on luonteva osa ammattia, hakeutuuhan henkilöstöalalle usein erityisesti ihmisasioiden kanssa työskentelemisestä kiinnostuneita henkilöitä. Vuorovaikutus kollegojen kesken on vilkasta ja verkostoituminen on tärkeä osa yhteisiä tilaisuuksia.

HENRY ry syntyi, kun Henkilöstöhallinnollinen yhdistys ja Koulutuspäälliköiden yhdistys fuusioituivat 15.11.1990. Yhteistoiminnan juuret ovat kuitenkin paljon kauempana ja kehityshistoria heijastelee henkilöstöjohtamisen kehityshistorian koukeroita; hallinnon ammattilaiset ja koulutuksen ammattilaiset kehittivät yhteistoimintaansa ennen HENRYä kummatkin omalla tahollaan ja ajan vaatimusten mukaisesti.

## 14.1. Yhdistysten synty

### Ensin yhdistyivät sosiaalipäälliköt

Henkilöstöalan ihmisten yhteistoiminta alkoi Suomessa vuonna 1946, kun pääkaupunkiseudulle perustettiin sosiaalipäällikköjen kerho. Nimi kuvaa hyvin henkilöstöjohtamisen silloista sosiaalitoiminnallista luonnetta. Tavoitteena oli kehittää jäsenten ammatillista osaamista ja yhteisiä toimintamuotoja. Aloitteentekijöinä olivat työnantajat, jotka halusivat samalla varautua työmarkkinahäiriöihin aikana jolloin kansanedustajista neljännes oli kansandemokraatteja (lähinnä kommunisteja), ja tunnelma oli epäluuloinen puolin ja toisin.

Henkilöstöpäälliköt ja –johtajat perustivat vuonna 1964 Henkilökunnanpäälliköiden kerhon omaksi mielipiteenvaihtofoorumikseen. Kerho muuttui yhdistykseksi ja toiminta lounaskeskusteluista virallisemmaksi asioiden kehittämiseksi 1970-luvulle tultaessa, kun henkilöstöasioiden merkitys korostui työmarkkinaosapuolien solmimien sopimusten myötä. Vuonna 1973 yhdistys otti nimekseen Henkilöstöhallinnollinen yhdistys (HHY), ja se korvasi myös sosiaalipäälliköiden kerhon, kun sosiaalisille lähtökohdille perustuva henkilöstöpalvelu vähitellen väistyi tulosajattelun tieltä. HHY:n jäsenillä piti olla kokonaisvaltainen vastuu edustamansa organisaation henkilöstöasioista ja siksi jäseneksi kelpuutettiin vain yksi henkilö per organisaatio.

### Koulutuspäälliköille oma yhdistys

Koulutuspäälliköiden yhdistystoiminta alkoi vuonna 1957, kun perustettiin Helsingin koulutuspäälliköt ry. Yhdistyksen tavoitteiksi määriteltiin kokemusten vaihdon ja ammatillisen kehittymisen lisäksi pätevyysvaatimusten miettiminen ja arvostuksen lisääminen yritysjohton piirissä. Ajalle kuvaavaa oli, että nimeksi ehdotettiin myös Koulutusmiehet ry. Yhdistyksen 'kotina' toimi aina HENRYn perustamiseen saakka STK:n vuonna 1946 perustama, myöhemmin nimellä JTO (Johtamistaidon opisto) tunnettu Teollisuuden Työnjohto-opisto, jonka puitteissa koulutuspäälliköt olivat tutustuneet toisiinsa. Yhdistyksen nimi muutettiin myöhemmin Koulutuspäälliköiden Yhdistys ry:ksi (KPY). Vuonna 1976 siihen kuului 158 jäsentä, joista naisia oli 27.

Sekä HHY:n että KPY:n ohjelmassa olivat vuotuiset neuvottelupäivät, jotka merkittiin isoin kirjaimin kalentereihin; niin suosittuja huippuhetkiä ne arjen työn keskellä olivat. Koulutuspäälliköt kokoontuivat usein Aulangolla ja HHY 1960-luvun lopulta alkaen ensin Joutsenlammella ja myöhemmin Lahden Seurahuoneella.



Koulutuspäälliköt yhdistystä perustamassa vuonna 1957. Kuva: HENRYn arkisto.

Pääosin yhdistysten toiminta noudatteli tavallisia yhdistystoiminnan muotoja; kokouksia, seminaareja ja yhteisiä matkoja. Tapaamiset järjestettiin yleensä jäsenten työnantajayrityksissä, jotka ajan tavan mukaan huolehtivat myös tarjoilusta.

HHY järjesti vuodesta 1967 alkaen palkkavertailun jäsentensä yrityksille. Käytännön toteuttajana oli IBM. Tavoitteena oli tarjota ajantasainen tieto yrityksissä eri tehtävissä maksetuista palkoista. Ensimmäisenä vuonna siihen osallistui 14 yritystä. Jäsenistö halusi HENRYn jatkavan tätä hyödyllistä ja helposti käytettävää palvelua, ja se jatkuikin maksullisena toimintana. Vain osallistujat saivat käyttöönsä maksullisen vertailuraportin. Vuonna 1992 mukana oli 96 yritystä ja yli 23 000 palkkatietoa. Viime vuosina mielenkiinto tätä aikanaan tärkeää palvelua kohtaan on hiipunut.

Vuodesta 1981 alkaen KPY valitsi Vuoden koulutusorganisaation. Ensimmäinen palkittava oli Kone Oy, joka oli kansainvälistymisessä paljon muita suomalaisyrityksiä edellä. Viimeisen KPY:n jakaman palkinnon sai vuonna 1990 Tielaitos. HENRY jatkoi kehittäjäorganisaatioiden palkitsemista.

## 14.2. HENRY syntyy

Henkilöstötyön kehitystä 1980-luvun lopulla heijastaa omalta osaltaan se kun todettiin etteivät erilliset yhdistykset KPY ja HHY enää vastanneet ajan vaatimuksia, vaan oli tullut aika yhdistää ne. Yhdistämistä oli esitetty jo 1980-luvun alussa mutta ajatus ei vielä silloin saanut laajempaa kannatusta. Sen sijaan vuosikymmenen lopulla oli käynyt ilmeiseksi että henkilöstöpäälliköt ja koulutuspäälliköt toimivat yhä enemmän samalla johtamisen ja kehittämisen alueella. Tämä johtui erityisesti tulosjohtamisen mukanaan tuomista johtamis- ja kehittämistarpeista. Yhteinen yhdistys palvelisi paremmin jäsenistön kehittämistä ja olisi vahvempi pyrittäessä edistämään henkilöstötyön arvostusta. KPY:n puheenjohtaja Seppo Mansukoski ja HHY:n puheenjohtaja Paul Laine alkoivat ajaa fuusiota omissa yhdistyksissään.

Elettiin aikaa jolloin 'yritysjohdo oli alkanut ymmärtää henkilöstön merkityksen strategisena resurssina', kuten HHY:n tilaamassa tilanneraportissa todettiin. Oli alettu puhua Human Resources Managementista (HRM), mikä viesti sitä että hallinnollinen paino henkilöstöjohtamisessa oli vähenemässä. Asiasta voitiin löytää jopa isänmaallinen näkökulma, kun koulutus- ja kehittämisihmiset ajattelivat yhdistymistä kansainvälisen kilpailukyvyyn edistämisen kannalta.

HENRYn synnytyksessä oli pihtisynnytyksen piirteitä, mikä ei liene tavontonta yhdistyselämässä. Alkuvaiheiden jälkeen toiminta lähti kuitenkin sujuvasti käyntiin.

HENRYn tavoitteita ja tarkoitusta kirjattiin alkuaikoina monilla eri sanakäännteillä. Pitkäaikainen toiminnanjohtaja Leena Malin kirjoitti vuoden 1999 toimintakertomukseen seuraavasti:

'HENRYn strategisena tavoitteena on olla henkilöstöjohtamisen tiedon solmukohta, välittäjä ja kehittäjä, koulutus- ja network-toiminnan edistäjä ja organisaattori sekä alan vaikuttaja ja auktoriteetti. Pyrkimyksenä on jäsenten ammattitaidon kehittäminen ja vuorovaikutuksen edistäminen.' Kun tähän lisätään henkilöstöammattilaisten ja -työn arvostuksen lisääminen, on HENRYn tavoitteet kuvattu jokseenkin kattavasti.

Kun HENRYn visioksi määriteltiin myöhemmin 'Henkilöstöosaamisen ohittamaton kohtaamispaikka', kävi HENRYn toiminnan ytimeksi muodostunut verkostoitumisen ja vuorovaikutuksen edistäminen selväksi.

HENRYssä oli sen syntyessä noin 700 jäsentä, ja valtaosa heistä oli miehiä. Tuhannen jäsenen raja ylittyi vuosituhannen vaihteessa, ja samoihin aikoihin naisten määrä ylitti miesten määrän. Vuonna 2014 jäsenistä peräti 84% oli naisia. Naisistumista lienee voimistanut kehittämisfunktion painottuminen



henkilöstötyössä sekä se, että naisia nimitettiin yhä enemmän ylempiin henkilöstöalan tehtäviin. Henkilöstöalan tehtävien ja organisaatorakenteiden kehittyminen yhä monimuotoisemmiksi on heijastunut myös HENRYyn, ja jäsenistössä on edustettuna entistä laajempi henkilöstöammattien kirjo, kun alkuaikojen jäsenistö oli lähinnä päälliköitä ja johtajia.

### **14.3. Mallia maailmalta**

Suomalaiset henkilöstöammattilaiset ovat aina hakeneet aktiivisesti mallia maailmalta ja soveltaneet opittua käytäntöön. Henkilöstöhallinnollisessa yhdistyksessä oli alusta alkaen kansainvälisiä yrityksiä edustavia jäseniä, joiden kautta yhteyksiä ulkomaille syntyi. Pian solmittiin suhteita myös vastaaviin ulkomaisiin järjestöihin. European Association of Personnel Management -järjestöön (EAPM) liitettiin 1973, ja sen järjestämissä kongresseissa käytiin paljon.

Koulutuspäällikköyhdistys kuului International Federation of Training and Development Organizations –järjestöön (IFTDO), joka toimii maailmanlaajuisesti. Suomalaiset yhdistykset järjestivät yhteismatkoja ulkomaille kongresseihin, yrityksiin ja koulutuslaitoksiin. Matkat olivat erityisen merkityksellisiä silloin kun yrityksillä itsellään oli vielä vähän ulkomaisia kontakteja. Matkoilla haettiin uusia toimintamalleja ja mietittiin yhdessä niiden soveltamismahdollisuuksia omaan toimintaympäristöön. Yhdistysten varhaisella kansainvälisellä suuntautumisella on varmasti osuutensa siihen, että suomalaiset henkilöstöammattilaiset ovat aina aktiivisesti hakeneet oppia oman maansa ulkopuolelta ja ennakkoluulottomasti kokeilleet uusia käytäntöjä. Suomalaiset ovat olleet myös arvostettuja jäseniä kansainvälisissä järjestöissä ja toimineet niiden johdoelimityksissäkin. HENRY jatkoi matkojen järjestämistä, ja se on toisaalta ollut isäntänä monille kollegojen vierailuille Euroopasta ja kauempaakin.

Edeltäjiensä perintönä HENRY pääsi heti alkutaipaleella toteuttamaan suurhankkeita, kun EAPM-kongressi järjestettiin vuonna 1993 yhdessä ruotsalaisen sisaryrityksen kanssa, ja IFTDO:n maailmankonferenssi Suomessa vuonna 1995.

HENRYllä on myös vakiintuneet suhteet useisiin eurooppalaisiin kansallisiin sisarjärjestöihin ja näiden kanssa järjestetään yhteisiä tiedonvaihtoseminareja. Aktiivisimpia yhteydet ovat pohjoismaisten sisarjärjestöjen kanssa.

## Kansainvälisiä vieraita HENRYssä



Prof. Fons Trompenaars, 1995



Dr. Jagdish Parikh, 1998 ja 2012



Prof. Edgar H. Schein, 2001

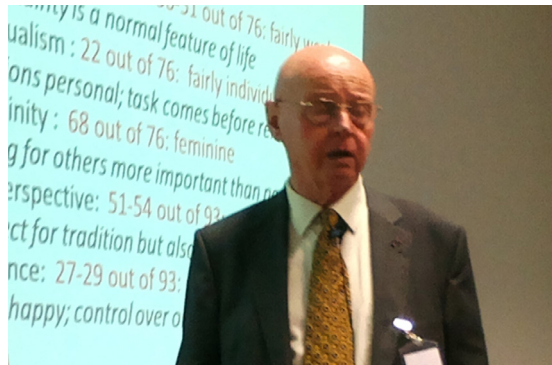


Prof. Karl Erik Sveiby, 2010



Prof. Dave Ulrich, 2012

Prof. Geert Hofstede, 2012



Director HR, KTM  
Jussi Itävuori, 2012

Prof. Lynda Gratton, 2013



## 14.4. Oppimismahdollisuuksien runsautta

HENRY tarjoaa vuosittain kymmeniä seminaareja, vierailuja ja tietoisukuja koko henkilöstötoiminnon alueelta. Täydennyskoulutusta on tarjolla eri tehtävätasoilla toimiville henkilöstöammattilaisille assistenteista johtajiin. HENRY oli alkuaikoinaan käynnistämässä Helsingin kauppakorkeakoulun kanssa henkilöstöjohtamisen Professional Development-tutkintoa (PD-tutkinto), mikä samalla kertoo yhdistyksen arvostuksesta henkilöstöalan vaikuttajana.

Vuorovuosina järjestettävät suur tapahtumat, HENRY Foorumi ja Uudista ja Uudistu -tapahtuma kokoavat henkilöstöammattilaiset verkostoitumaan sekä saamaan tietoa alan kehityksestä ja tarjolla olevista palveluista. Tapahtumat ovat merkittäviä ammatillisen identiteetin vahvistajia ja jäsenyytyväisyyss-tutkimusten mukaan ne kuuluvat HENRYn tärkeimpään antiin.

Näillä tapahtumilla on vuosittain ajankohtainen teema. Niissä on usein mahdollisuus kuulla maailmanluokan asiantuntijoita, joiden Suomen vierailuihin yhdistetään monesti yrityskohtaisia tai masterclass- tilaisuuksia, niin että kustannukset pysyvät kaikille kohtuullisina.

### Työn tuulia ja muuta luettavaa

HENRY on tuottanut alan julkaisuista kiinnostuneille jäsenilleen tasokasta luettavaa koko toimintansa ajan. Aluksi kerran, myöhemmin kaksi kertaa vuodessa ilmestynyt Työn tuuli –lehti sisältää korkeatasoisia, henkilöstöjohtamisen ajankohtaisiin aiheisiin pintaa syvemmälle pureutuvia artikkeleita, mukana myös alan uusinta tutkimustietoa. HENRYn aloitteesta ja tuella on julkaistu myös useita kirjoja henkilöstöjohtamisen eri alueilta.

### Hyvien kotimaisten käytäntöjen vertailua

Vuoden HENRY-organisaation valinta, laatupalkinnon jakaminen sekä vuoden henkilöstöteon palkitseminen ovat olleet keinoja tunnistaa ja levittää tietoa esimerkillisestä henkilöstötyöstä suomalaisissa organisaatioissa.

Vuoden HENRY-organisaatio palkittiin ensimmäisen kerran vuonna 1991. Palkinto jaettiin vuosittain ja valinnassa painotettiin organisaation henkilöstöpolitiikan ja yritysstrategian yhteensopivuutta, henkilöstön kehittämistä ja yrityksen sisäistä viestintää. Lisäksi kiinnitettiin huomiota valintavuoden HENRYn teeman toteutumiseen osallistuvassa organisaatiossa. Ensimmäisen palkinnon sai Neste Oy.

Vuonna 1997 ryhdyttiin HENRY-organisaation valinnassa soveltamaan kriteerejä, jotka perustuivat Suomen laatupalkinnon arviointiperusteisiin henkilöstöjohtamisen osalta. HENRY huolehti arvioijien kouluttamisesta. Kriteerit olivat vaativat ja ensimmäisenä vuonna palkintoa ei jaettu lainkaan. Vuotta myöhemmin palkinnon sai VTT Rakennustekniikka. Kilpailu järjestettiin vuosittain noin kymmenen vuoden ajan kunnes siitä luovuttiin arviointinettelyn raskauden ja työllistävyuden vuoksi. Kilpailu oli kuitenkin antanut osallistuville organisaatioille ja arvioijille arvokasta oppia laatuajattelusta.

Vuoden henkilöstöteon palkitsemisella haluttiin kannustaa organisaatioita kehittämään työyhteisöjä ja hyvinvointia työpaikoilla. Palkintoa myönnettäessä kiinnitetään huomiota myös henkilöstöteon innovatiivisuuteen ja liiketaloudellisiin vaikutuksiin. Palkinnon lahjoittaa Ilmarinen ja se jaettiin ensimmäisen kerran vuonna 2000. Voittaja oli tuolloin SOK-yhtymän työvire 2000-ohjelma.

## **14.5. Verkostoja aiheittain, alueittain ja tasoittain**

Ajankohtaisiin teemoihin paneutuvat jaokset ovat verkosto-oppimista parhaimmillaan. Aktiivinen jaostoiminta alkoi HENRYssä 1990 alussa. Aluejaoksille tuli tilaus kun jäsenten määrä pääkaupunkiseudun ulkopuolella kasvoi riittävän suureksi. Aluejaosten toiminta on paljolti riippuvainen aktiivisista paikallisista vetäjistä, tästä esimerkkinä ensimmäisenä aloittanut Tampereen aluejaos ja Marja-Liisa Mankan panos siinä.

Teemakohtaisissa jaoksissa tyypillisesti parikymmentä samasta aiheesta kiinnostunutta henryläistä kokoontuu vaihtamaan tietoa ja kokemuksia tai kuulemaan ulkopuolisia asiantuntijoita. Jaoksen tavallinen elinaika on noin kaksi vuotta. Jotkut jaokset ovat laatineet toimintansa pohjalta raportin myös muiden henryläisten hyödyksi. Toiminnan kiinnostavuudesta kertoo se, että yhtä aikaa toimii noin kymmenen teemakohtaista jaosta.

HENRYn nettisivujen tai HENRYn piirissä tarjotun sosiaalisen median käyttö on ollut melko vähäistä. Jäsenkyselyjen tuloksien mukaan jäsenet eivät pidäkään näitä verkostoitumistapoja kovin tärkeinä HENRYn toiminnan muotoina. Lieneeköhän niin että luontaisesti ihmisistä kiinnostuneet jäsenet pitävät HENRYä ennen muuta kasvokkaisten kohtaamisten mahdollisuutena, ja toisaalta verkostoitumisessa somea käyttäen ei yhdistyksellä ehkä merkittävää roolia olekaan.

## HENRY Fellows

HENRY Fellows on 2000-luvun alusta lähtien tarjonnut tilaisuuksia ajatusten vaihtoon kokeneimmalle ja laajinta johtamisvastuuta kantavalle jäsenistölle. Toiminnan suosituinta sisältöä ovat organisaatioesittelyistä tai asiantuntijoiden esityksistä viriävät innostuneet ja syvälliset keskustelut esimerkiksi strategisista johtamiskysymyksistä ja arvoista.

## Eipä unohdeta nuoria HENRYjä

Henkilöstöalalla on 2000-luvulla ollut meneillään sukupolvenvaihdos. Alalle on tullut runsaasti nuoria ammattilaisia, joista monet ovat joutuneet ehkä vähän yllättäenkin astumaan suuriin saappaisiin. Verkostoituminen toisten nuorten HENRYjen kanssa on antanut merkittävää tukea omassa tehtävässä selviytymiseen.

Mentorointitoiminta alkoi HENRYn organisoimana 1990-luvulla, ja siitä lähtien parikymmentä mentori-aktori-paria on vuosittain saanut molempipuolista hyötyä keskinäisestä kokemuksen ja tiedon vaihdosta. Molempia osapuolia hyödyttävät myös nuorten HENRYjen ja Fellowsien yhteiset vuosittaiset teematilaisuudet.

HENRY järjestää vuosittain valmistuville yliopisto-opiskelijoille kilpailun, jossa palkitaan paras henkilöstöjohtamista käsittelevä pro-gradu-tutkielma. Näin halutaan edesauttaa sitä, että tälle jatkuvasti kehittyvälle, haastavalle ja samalla palkitsevalle johtamisen alueelle riittää tulevaisuudessakin innostuneita tekijöitä.

## Lähteet:

Henkilöstöhallinnollinen yhdistys 20 vuotta. Juhlajulkaisu 1984

Henkilöstöjohtamisen ryhmä –HENRY r.y.:n juhla- ja toimintakirja 2000. Inhimillinen tekijä. Menestystekijä. HENRY r.y. 2000

HENRY r.y.:n toimintakertomukset vv. 1991–2014

Peltonen, Matti (toim.): Koulutus rakentaa tulevaisuutta – Koulutuspäälliköiden Yhdistys r.y. 1957–1987, Helsinki 1987

Haastattelut keväällä 2015: Riitta Linnapuomi, Leena Malin, Seppo Mansukoski, Veikko Sipola

# OSA 5: CASET

## 15. ORAS – SUOMALAINEN MENESTYSTARINA

*Juhani Kauhanen*

### Johdanto

Tänä vuonna on tullut kuluneeksi 70 vuotta siitä, kun raumalainen Oras perustettiin. Perustamisestaan lähtien on Oras ollut hana- ja suihkuvalmistuksen edelläkävijä keskittyen tuotteiden käyttäjäystävällisyyteen, veden ja energian säästöön, turvallisuuteen ja muotoiluun. Tänä päivänä Oras Group on vahva eurooppalainen talotekniikan vesikalustetoimittaja, markkinajohtaja Pohjoismaissa ja johtava yritys Manner-Euroopassa. Yrityksen tehtävä on tehdä veden käytöstä helppoa sekä ympäristöä säästävää ja sen visiona on tulla kehittyneiden vesikalusteiden eurooppalaiseksi markkinajohtajaksi. Oraksen toimintaa ohjaavat määritellyt arvot: Rohkeus, Reiluus, Tehokkuus ja Avoimuus.

Oras Groupilla on kaksi vahvaa brändiä, Oras ja Hansa. Konsernin pääkonttori sijaitsee Raumalla ja tehtaat sijaitsevat Suomessa, Saksassa, Tsekin tasavallassa ja Puolassa. Konsernin palveluksessa työskentelee noin 1400 henkilöä kahdessakymmenessä maassa. Oras Groupin omistaa perheyhtiö, teollinen omistaja Oras Invest, jonka omistajia ovat Paasikiven perheenjäsenet toisessa ja kolmannessa polvessa.



Tässä artikkelissa tarkastellaan ensisijaisesti Oras Oy:n kehitystä vuosina 1945–2000. Paasikiven suvun liiketoiminta sen jälkeen on muotoutunut vahvasti teollisen omistajuuden suuntaan ja siksi sen tarkastelu on rajattu tämän artikkelin ulkopuolelle, sillä tarkoitus on kuvata perheyriksen syntyä, kasvua ja kehittymistä liiketoiminnan ja henkilöstöasioiden näkökulmasta.

## Yhtiön alkuvaiheet

K. Oras Oy perustettiin Raumalla 1945. Sen laittoivat alulle Erkki Paasikivi, hänen vaimonsa Irja Paasikivi sekä tämän isä, Erkin appi, Kosti Oras. Vaattimattomana viiden työntekijän metalliverstaana aloittanut yhtiö keskittyi vesihanojen valmistukseen ja kasvoi Erkki Paasikiven johdolla lähes 500 henkilöä työllistäväksi keski-suureksi yritykseksi 1970-luvun lopulle tultaessa. Erkin appi, Kosti Oras oli yhtiön pääomistaja ja ennen kaikkea rahoittaja. Hän oli luonut omaisuutensa vuosikymmenten saatossa alueellisen ja paikallisen linja-autoliikenteen harjoittajana, K. Oras Ky:n nimen alla. Vuosien saatossa Kosti Oras luopui omistuksistaan K. Oras Oy:ssä ja siirsi omistuksen pääasiassa Erkki ja Irja Paasikivelle.

Keskittyessään muista konepajatuotteista armatuureihin, eli käytännössä hanoihin Oras ei pyrkinyt itse tekemään kaikkea, vaan käytti lähinnä paikallisia alihankkijoita ja tavarantoimittajia. 1950- ja 1960-lukujen voimakas rakennusbuumi ja asuntojen varustetason nostaminen loivat hyvän kysynnän hyville hanoille.

**Taulukko 1: Oras Oy:n kehitys 1945–1969**

	Liikevaihto Milj €	Henkilöstö
1945	0,02	5
1950	0,06	15
1955	0,3	45
1960	1	110
1965	4	290
1969	8	270



## **Tuotannon kehittäminen lisenssin pohjalta**

Erkki Paasikivi halusi tehdä laadukkaita hanoja ja siksi hän matkusti vuonna 1953 Saksaan tutustumaan uusimpaan valuteknologiaan. Tämä matka johtikin siihen että yhtiö perusti oman valimon seuraavana vuonna ja uutta saksalaista teknologiaa hyödynnettiin lisenssipohjalta seuraavasta vuodesta alkaen. Tämä PIAD-tarkkuuskokillivalu oli alansa kehittynein menetelmä, johon Oras oli hankkinut yksinoikeuden Suomessa.

## **Johdon vahvistaminen ja henkilöstön hankintaa 1960-luvulla**

Yhtiön toiminnan ja tuotannon kasvaessa 1960-luvulla yhtiön ylimpään johtoon kaivattiin vahvistusta ja ensin palkattiin tekniillinen johtaja ja myöhemmin hallintojohtaja. Markkinointijohtaja valittiin yhtiön sisältä. Yhtiön henkilöstömäärä kolminkertaistui 1960-luvun aikana ja ylitti kolmensadan vuosikymmenen lopussa. Tyypillisiä miesten ammatteja olivat valaja, kiillottaja, valoksen puhdistaja ja työkaluntekijä. Naiset työskentelivät pääasiassa kokoonpanijoina, keernantekijöinä ja –puhdistajina sekä pinnoittajina.

## **Tuotantokomitea ja kehittämishankkeiden käynnistäminen**

Vuonna 1962 yhtiöön perustettiin lakisääteinen tuotantokomitea ja vapaaehtoinen työturvallisuuskomitea vuonna 1968. Samana vuonna aloitettiin yhtiön oma työterveydenhoito. Lakisääteiseksi työterveyshuolto tuli vasta vuonna 1978. Tuotantokomitean ensimmäisessä kokouksessa käsiteltiin muun muassa palkkojen maksamista pankkiin käteistä rahaa sisältävän palkkapussin jakamisen sijasta. Näin sitten meneteltiin. Palkka pankkiin-järjestelmä tuli lakisääteiseksi Suomessa vasta kesällä 2013 työsopimuslain muutoksella. Urakkapalkkaukseen liittyvän MTM-menetelmän käyttöönotto oli yksi tärkeimmistä tuotantokomitean käsittelemistä asioista. Jo paria vuotta aikaisemmin tätä menetelmää oli käytetty yhdellä osastolla. Laajemmin tämä menetelmä yleistyi metalliteollisuuden yrityksissä vasta 1970-luvun alussa. Oraslaiset kokivat MTM-menetelmän oikeudenmukaiseksi ja sen tuomat palkankorotukset ylittivät työehtosopimusten yleiskorotukset.

Ensimmäinen henkilöstölehti ilmestyi vuonna 1967. Siinä kerrottiin yrityksen asioista, mutta palstatilaa saivat myös henkilöstön omat tapahtumat. Aluksi lehti ilmestyi kerran vuodessa.

## Henkilöstön järjestäytyminen

Yhtiön työntekijät halusivat järjestäytyä ammattiyhdistykseen jo 1960-luvun alusta alkaen. Pian järjestäytyneisyys oli lähes sataprosenttinen. Myös toimihenkilöiden järjestäytyminen eteni 1960-luvulla. Vuonna 1967 teollisuustoimihenkilöt valitsivat yhdyshenkilön. Teknisillä toimihenkilöillä oli luottamusmies vuodesta 1972, mutta ylemmillä toimihenkilöillä vasta vuodesta 1979 alkaen kun yhteistoimintalaki tuli voimaan.

## Metallin lakko vuonna 1971

Kansantalouden ongelmien lisäksi työelämän rauhattomuudet olivat tyypillisiä 1970-luvulle. Etenkin metalliteollisuudessa oli levotonta aikaa. Paikalliset, niin sanotut korpilakot (laittomat lakot) yleistyivät suurissa yrityksissä. Lakkoherkkyttä edisti joidenkin työnantajien valmius maksaa työehtosopimusten tason ylittäviä palkankorotuksia, eli liukumia työrauhan säilyttämiseksi. Joissakin yrityksissä kerrottiin lakolla uhkaamisella saatavan 50 penniä tunnilta lisää ja lakolla markan. Oraksenkin oli paikallisen palkkajohtajuutensa säilyttääkseen maksettava työntekijöilleen liukumaa muun muassa Rauman telakoiden perässä. Metalliteollisuuden työntekijöiden valtakunnallinen lakko helmi-maaliskuussa 1971 johtui siitä, että osapuolet eivät olleet kovin kiinnostuneita solmimaan uutta työehtosopimusta, vaikka sopimusesitys oli tehty. Työnantajat arvioivat ettei sopimus lopettaisi korpilakkoja. Lakon jälkeen tehty uusi sopimusesitys jakoi työntekijäpuolen. Sosiaalidemokraatit kannattivat sitä, mutta kommunistit vastustivat. Jäsenäänestyksessä niukka enemmistö äänesti esityksen puolesta ja niin lakko loppui 26.3. Lakon myötävaikutuksella tulleet nimellispalkkojen korotukset nostivat työntekijöiden palkat lähemmäksi Ruotsin tasoa. Tämä hillitsi työhön lähtöä Ruotsiin ja innosti sinne muuttaneita palaamaan Suomeen.

## Sopimukset, työsuhteasunnot ja työsuojelu

Yhtiön työntekijämäärä kasvoi voimakkaasti tuotteiden kysynnän myötä ja oli vuonna 1974 jo yli viidensadan. Tämä ja yleiset työmarkkinoilla solmitut sopimukset toivat yritysjohdon ratkottavaksi monenlaisia henkilöstöasioita. Keskeisiä työmarkkinajärjestöjen keskenään solmimia sopimuksia olivat muun muassa seuraavat: työturvallisuus (1969), sisäinen tiedottaminen (1971), työterveydenhuolto (1971) ja rationalisointi (1972).

1970-luvun alun työvoiman saantivaikeuksia yhtiö pyrki helpottamaan rakennuttamalla työsuhdeasuntoja. Henkilöstömäärän kasvun ohella 1970-luvun alkuvuosille oli tyypillistä henkilöstön aikaisempaa suurempi vaihtuvuus. Henkilöstön viihtymiseen ja sitoutumiseen vaikutti palkan ohella työympäristö. Siksi yhtiö kiinnitti huomiota työolosuhteiden ohella sosiaali – ja ruokailutiloihin. Tietyillä osastoilla parannettiin työilman laatua ilmastointilaittehankinnoilla.

Tuotantokomitea oli varsin aktiivinen ja teki ehdotuksia muun muassa eläneruokailun järjestämisestä, työmatkakuljetuksista, henkilöstölehdessä uudistamisesta. Kahta ensin mainittua kokeiltiin, mutta ne eivät täyttäneet niihin asetettuja tavoitteita. Sen sijaan vuodesta 1974 alkoi ilmestyä neljä kertaa vuodessa henkilöstölehti, joka sai nimekseen Uutis-Suihku.

Työterveyshuoltoa kehitettiin ja painopiste oli henkilöstön työhöntulo- ja määrääikaistarkastuksissa. Tarkastusten ja seulonnan tavoitteena oli sairauksien ennaltaehkäisy. Yhtiöön perustettiin työsuojelutoimikunta vuonna 1973 työsuojelun valvontalain tultua voimaan. Toimikunta teki yhteistyötä työterveyshoitajan ja tehdaslääkärin kanssa. Koko 1970-luku oli voimakasta työolosuhteiden kehittämistä, sillä tyypillisiä haittatekijöitä oli paljon. Tutkimusten mukaan terveyshaittoja aiheuttivat häikä, pöly, melu, kuumeisuus, lämpötilan vaihtelut sekä veto. Myös yhä laajemmin käytetyt kemikaalit aiheuttivat riskejä. Määrätietoisella työllä työtapaturmien määräkin saatiin laskuun 1970-luvun puolivälissä. Työmatkatapaturmien ehkäisyyn panostettiin vaikuttamalla Rauman kaupungin ja VR:n liikenneväyläpäätöksiin.

## 1970-luvun muutokset

Työolosuhteita ja henkilöstön viihtyvyyttä oli yhtiössä monin tavoin parannettu 1970-luvun alkupuolella. Tuotantokomitea toimi pääasiallisena foorumina, josta kehityshankkeet lähtivät liikkeelle. Työrauhan säilyttämistä auttoi MTM-järjestelmä, joka koettiin oikeudenmukaiseksi urakkapalkkauksen perustaksi. Samoin vaikutti yhtiön pyrkimys olla paikkakunnan paras palkanmaksaja. Oraksen henkilöstöstä puolet oli 1970-luvun puolivälissä alle 30-vuotiaita, puolet oli naisia ja puolet kannatti kommunisteja. Naisten osuus oli poikkeuksellinen metalliteollisuudessa. 1970-luku kaiken kaikkiaan teollisuudessa, mutta erityisesti vientivetoisessa metalliteollisuudessa oli työelämän suhteiden kannalta levotonta aikaa. Vuonna 1974 metalliteollisuuden palkat nousivat keskimäärin lähes 25 prosenttia. Tästä 10 prosenttia pohjautui työehtosopimukseen ja loput 15 prosenttia oli liukumaa. Vahvasti Neuvostoliiton

tilauksista riippuvat yritykset pystyivät maksamaan hyviä palkkoja. Näin ei ollut kuitenkaan Oraksen laita. Tämä synnytti vahvoja jännitteitä yrityksen sisällä. Syntyi laittomia ns. korpilakkoja, jotka olivat kommunistien johtamia. Kampppailu vasemmistopuolueiden kesken Metallityöväen liitossa kiristyi. Tämä näkyi selvästi yhtiön sisälläkin. Öljykriisin vaikutukset alkoivat tuntua Suomessa syksyllä 1974. Rakentaminen hiljeni ja sen seurauksena yhtiön tuotteiden kysyntä. Tämä johti henkilöstön lomautuksiin ja jopa toimihenkilöiden irtisanomisiin. Ensimmäistä kertaa historiansa aikana yhtiön tulos oli tappiollinen. Irtisanomiset olivat kova paikka myös Oraksen johdolle, tuntui siltä kuin nyt olisi petetty henkilöstön luottamus.

## Uusi strategia

Erkki Paasikivi näki Oraksen tulevaisuuden kansainvälisenä yrityksenä. Taavoitteeseen pääsy edellytti kilpailijoiden tuotteita parempia huipputuotteita. Vesikalusteiden valmistus oli murroksessa kaksiotehanojen menettäessä markkinaosuutta ja yksiotehanojen osoittautuessa tulevaisuuden tuotteeksi. Oraksessa päätettiin panostaa yksiotehanojen suunnitteluun. Suunnittelutyöhön hankittiin parhaat koti- ja ulkomaiset teknisen ja muotoilupuolen asiantuntijat. Tämän työn seurauksena syntyi Safira-vipuhana vuonna 1975. Samana vuonna Oras perusti tytäryhtiön Kanadaan. Tämä operaatio liittyi vahvasti kromattujen muoviosien tuotantoteknologian ja osaamisen hankintaan. Safira-hanasta tulikin yhtiön varsinainen läpimurtotuote eurooppalaisille markkinoille.

**Taulukko 2: Oras Oy:n kehitys 1970–1982**

	<b>Liikevaihto</b> <b>(Milj. €)</b>	<b>Henkilöstö</b>
<b>1970</b>	10	334
<b>1972</b>	13	393
<b>1974</b>	29	527
<b>1976</b>	31	529
<b>1978</b>	37	405
<b>1980</b>	60	483
<b>1982</b>	66	522

Henkilöstö jakautui 1970-luvun lopulla aikaisempaan tapaan. Toimihenkilöiden osuus oli kolmannes ja työntekijöiden loput. Naisten osuus työntekijäryhmässä kasvoi ja oli lähes 60 prosenttia. Työntekijöistä 60 prosenttia työskenteli aikapalkalla ja loput urakkapalkalla.

1970-luvun lopulla yhtiö saattoi todeta viennin vetävän ja kotimaisen kysynnän kehittyvän positiivisesti. Tässä vaiheessa työvoimaa oli helppo saada, sillä alueen työttömyysaste oli korkea.

## **Vapaa-ajan toiminnot – henkilökuntakerho Hanaset**

Jo yhtiön alkuvaiheista lähtien me-henkeä pyrittiin ylläpitämään erilaisin henkilöstöä kiinnostavin toimin. Etenkin liikunta ja urheilu ovat olleet merkittävässä asemassa tässä suhteessa. Myös eri lajien seurat ja yhdistykset toimivat alkuaikoina yhtiön merkittävänä rekrytointikanavana. Yhtiöön perustettiin vuonna 1976 henkilökuntakerho tuotantokomitean ehdotuksen pohjalta. Nimi kilpailussa kerhon nimeksi valittiin Hanaset. Kerhon jäseniksi pääsivät työsuhteessa olevat sekä yhtiöstä eläkkeellejääneet. Kerholla oli johtokunta sekä urheilu- ja virkistysjaostot. Vuonna 1980 Oras hankki henkilöstölleen vapaa-ajanviettopaikan meren rannalta. Oraslaisten käyttöön saatiin kaksi kesähuvilaa ja sauna. Tämä kesäpaikka nimettiin myöhemmin Hanarannaksi. Vuosien saatossa urheilulajien kirjo kasvoi ja vuonna 1990 Oraksen mestaruus golfissa ratkaistiin ensi kerran, pelimuotona oli tasoituksellinen pistebogey.

## **Yhteistoiminnan kehittyminen**

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (YT-laki) astui voimaan kesällä 1979. Lakia oli moneen eri otteeseen valmisteltu eri tavoin aina vuodesta 1967 alkaen. Lain tavoitteena oli tiedonkulun parantaminen yrityksen henkilöstöä koskevissa asioissa sekä henkilöstön näkemysten parempi huomioonottaminen päätöksenteon valmistelussa. Työntekijäpuolella odotukset lain sisällöstä olivat huomattavasti suuremmat kuin mitä laissa lopullisesti määrättiin. Itse asiassa lain ideana oli antaa tiettyjä tietoja henkilöstölle yrityksen toiminnasta ja taloudellisesta tilasta, sekä informoida henkilöstöä heitä koskevien asioiden valmistelusta ennen lopullista päätöksentekoa. Asioista päättäminen jäi yrityksen omistajien ja johdon asiaksi. Henkilöstö sen sijaan odotti pääsevänsä myös päättämään osaltaan asioista. Näin ei kuitenkaan tapahtunut. YT-lakia voitiin ja voidaan edelleenkin pitää niin sanottuna johtamisen minimilakina. Tämän lain voimaantultua tuotantokomitealaki kumottiin. Yhteistoiminnan työmuotojen hiominen vei oman aikansa kaikkialla, niin myös Oraksella.

## Oraksen menestysresepti

Teknologian hankinta, muotoilu ja pätevien henkilöiden hankinta muodostivat keskeiset ainesosat Erkki Paasikiven luomassa menestysreseptisää. Reseptiin kuului muutakin, kuten halu etsiä ja kokeilla rohkeasti uutta, ammattitaidon arvostaminen, kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa sekä Oraksen me-hengen ylläpitäminen. Erkki Paasikivi päätti 1970-luvun lopussa luopua yhtiön aktiivisesta johtamisesta. Ajankohta oli sopiva, sillä Paasikiven pojat olivat jatkamassa isänsä työtä, johon heitä oli perehdytetty. Aluksi kesätöiden avulla ja myöhemmin muissa tehtävissä. Vanhimmat pojat saivat vastuulleen yhtiön kansainvälisen toiminnan kehittämisen. Olihan Erkki Paasikivi jo aikaisemmin nähnyt sen, että Oraksen tulevaisuudelle tärkeät asiat olivat löydettävissä ulkomailta.

## Pojat yhtiön johtoon

Vuonna 1978 yhtiön omistuspohjaa järjesteltiin uudelleen muun muassa niin että veljeskolmikko Pekka, Jukka ja Jari tulivat osakkaiksi entisten neljän osakkaan lisäksi. Oraksen ja sen tytäryhtiöiden osakekannasta noin kaksi kolmasosaa oli Erkki Paasikivellä, joka siirtyi hallituksen puheenjohtajaksi. Vuoden 1970 alussa Pekka Paasikivi aloitti yhtiön toimitusjohtajana. Erkki Paasikivi antoi uudelle johdolle vapaat kädet, mutta seurasi puheenjohtajana yhtiön kehittymistä. Itse hän ei aktiivisena ja luovana henkilönä jäänyt toimettomaksi, vaan keskittyi taiteelliseen luomistyöhön perustamassaan yhtiössä (Nor-Koru Oy), joka valmisti kulta- ja hopeakoruja.

## Kansainvälistyminen kasvustrategiana

Yhtiö oli tehostanut tuotantoaan koneellistamalla, mutta kotimarkkinoilta tarvittavaa kysynnän lisäystä ei ollut odotettavissa. Viennin kasvua oli 1970-luvulla odotettu, mutta sen osuus liikevaihdosta vaihteli kymmenen ja kahdenkymmenen välillä. Yhtiön lähtökohdat kansainvälistymiselle olivat kuitenkin hyvät. Yhtiö käytti strategiansa luomisessa konsulttinaan Helsingin kauppakorkeakoulun professori Reijo Luostarista. Perinteisen viennin sijasta yhtiö päätti panostaa yritysostoihin ulkomailta ja tytäryhtiöiden perustamiseen. Ulkomailta hankitun liiketoiminnan yhdistäminen jo olemassa olevaan osoittautui varsin monimutkaiseksi ja etukäteen arvioitua vaikeammaksi. Samoin ostettujen yritysten kunto ei aina ollut sitä mitä luultiin. Näissä asioissa Oraskin maksoi oppirahat.

Oras lähetti ulkomaisiin yhtiöihinsä tietotaitoa siirtämään ja toimintoja valvomaan suomalaista henkilöstöä. Samalla etenkin Keski-Euroopassa havaittiin että pieni suomalainen perheyryitys ei ollut kovin haluttu työnantaja keski- ja ylimmälle johdolle. Vetovoimaa jouduttiin lisäämään korkeilla palkoilla. Myös osassa rekrytoinneissa epäonnistuttiin.

Valitun strategiansa mukaisesti Oras osti saksalaisen yhteistyökumppaninsa osake-enemmistön vuonna 1982. Kaiken kaikkiaan tämä ostos osoittautui varsin haastavaksi ja yrityksen haltuunotto tapahtui varsinaisesti vasta vuonna 1985. Jo vuonna 1983 yhtiön myyntiyhtiöt toimivat Ruotsissa ja Tanskassa. Vuoden 1985 alussa yhtiö osti hanatehtaan Norjasta. Tämän yrityksen haltuunotto tapahtui varsin nopeasti. Vuosikymmenen lopussa valmistusta oli kolmessa maassa ja myyntiyhtiöt kolmessa Euroopan maassa.

**Taulukko 3: Oras-yhtiöiden kehitys 1983–1989**

	<b>Liikevaihto (Milj €)</b>	<b>Henkilöstö</b>
<b>1983</b>	93	1049
<b>1985</b>	87	964
<b>1987</b>	104	895
<b>1989</b>	109	918

## Tuottavuuden ja palkkauksen kehittäminen

Kilpailun kiristymisen vuoksi tehokkuutta pyrittiin jatkuvasti parantamaan. Keinoina olivat automaatio sekä tuotanto-organisaation kehittäminen, henkilöstön ammattitaidon kehittäminen sekä henkilöstön halu ponnistella yrityksen tavoitteiden eteen. Laatupiiritoimintatapa hyödynnettiin jo 1980-luvun alusta alkaen. Laatupiirit ja pitkät vastualueet osoittivat pehmeiden johtamismenetelmien toimivuuden. Yhtiön johto halusi 1980-luvun lopulla siirtää painopistettä management-johtamisesta leadership –johtamiseen.

Toimitusjohtaja Pekka Paasikiven mielestä vuonna 1989 eräissä tuotanto-yksiköissä toteutettu urakkapalkkauksen vaihto kiinteään kuukausipalkkaan ilman työn tuottavuuden laskua todisti onnistuneesta leadership-johtamisesta, esimiesten kyvystä johtaa henkilöstöä sekä sen hyvästä asenteesta. Kiinnostusta kuukausipalkkaa kohtaan lisäsi työntekijäkunnan ikääntyminen. Urakalla työskenteleminen koettiin yhä rasittavammaksi, kun MTM-

järjestelmä määrittä normit tehokkaimpien työntekijöiden mukaan. Lisäksi työntekijät saivat varmuuden ansiotason säilymisestä uran myöhemmissä vaiheissa. Myöhemmissä tarkasteluissa sekä työnantaja- että työntekijäpuoli olivat tyytyväisiä tehtyyn ratkaisuun. Kaikissa Suomen yksiköissä oli kiinteä kuukausipalkka käytössä vasta vuonna 1996.

## Lomautuksia ja eläkejärjestelyjä

Suomi ajautui syvään lamaan 1990-luvun alussa. Se koetteli monia yrityksiä ja toimialoja, niin myös Orasta. Henkilöstön vähennyksiä tehtiin ensin siten, että määräaikaista sopimuksia ei uusittu, henkilöstöä lomautettiin vuosina 1991 ja 1992. Koko henkilöstö oli myös kaksi viikkoa koulutuksessa. Vuoden 1992 lopulla havaittiin että siihenastiset järjestelyt eivät riittäneet ja siksi keväällä 1993 toteutettiin vapaaehtoisia eläkejärjestelyjä, jolloin noin kuusi-kymmentä henkilöä siirtyi ns. eläkeputkeen. Oraksen ottama vakuutus takasi sen ettei eläkeputkessa olo supistanut eläkekertymää. Eläkeputkeen pääsyn alaikäraja oli 55 vuotta.

Kokeneen henkilöstön siirtyminen pois työelämästä osoittautui nopeasti huonoksi ratkaisuksi. Kysynnän elpyessä nopeasti syntyi työvoimapula ja sen seurauksen kaikkia tilauksia ei pystytty toimittamaan. Jouduttiin tekemään uudelleenjärjestelyjä. Tietyillä osastoilla siirryttiin tekemään kymmentuntista työpäivää ja yövuoroa. Työntekijöitä siirrettiin myös muilta osastoilla ja koulutettiin hanavalmistukseen. Lisäksi kesätöihin palkattiin paljon nuoria. Heidän ammattitaitonsa ei luonnollisestikaan ollut samaa tasoa kuin poislähteneiden.

**Taulukko 4: Oras-yhtiöiden kehitys 1990–2000**

	Liikevaihto (Milj€)	Liikevoitto %	Henkilöstö
1990	104	9	938
1992	110	13	888
1994	126	20	993
1996	138	20	928
1998	146	18	1342
2000	137	14	1122



## Uusi visio ja strategia 2005

Yhtiölle laadittiin uusi visio vuonna 1995. Tavoitteena oli nostaa liikevaihto kymmenessä vuodessa 100 miljoonasta eurosta 300 miljoonaan euroon. Henkilöstöä olisi silloin noin 2000. Strategia suuntasi kasvun itäiseen Eurooppaan sekä Aasiaan. Oraksen vision ydin oli elektroniikan yhdistäminen hanoiin. Saman tekivät myös keskeiset saksalaiset kilpailijat. Vahvan taseen pohjalta yhtiössä katsottiin voitavan panostaa entistä rohkeammin voimakkaaseen kasvuun. Uudelle kasvu-uralle pääsemiseksi pyrittiin noudattamaan Gary Hamelin ja C.K. Prahaladin ajatuksia. Lisäksi konsulttina käytettiin professori Pentti Malaskaa.

Vision toteuttaminen keskittyi neljään merkittävään asiaan: yritysostot, etabloituminen uusiin maihin, elektroniset hanat sekä henkilöstön kehittäminen. Hieno visio jäi kuitenkin toteutumatta kun yhtiö koki vastoinkäymisiä sekä uusilla markkina-alueilla että perinteisissä kohdemaissaan. Strategiaa jouduttiin tarkistamaan ja tavoitetasoa laskemaan oleellisesti vuonna 2001. Tämä näkyy myös siinä että 1990-luvun puolivälissä liikevoittoprosentti oli kahdenkymmenen prosentin tasoa, mutta 2000-luvun puolella keskimäärin 13–14 prosentin tasoa.

## Muotoilun rooli

Tekniikan ohella yhtiössä on alusta alkaen kiinnitetty erityistä huomiota myös muotoiluun. Yhtiön käyttänyt varsin nimekkäitä suomalaisia muotoilijoita jo 1960-luvun lopulta alkaen. Ensimmäisenä Tapio Wirkkala ja myöhemmin Jorma Vennola sekä Kirsi Svärd. Uuden strategian mukaisesti yhtiön päätti panostaa ylemmän hintaluokan tuotteisiin hana- ja kylpyhuonelaitteissa. Siinä segmentissä muotoilu on varsin keskeistä, voidaan puhua jopa sisustuselementeistä. Niinpä vuonna 2001 yhtiö aloitti yhteistyön tunnetun italialaisen muotoilutalon Alessin kanssa. Tätä yhteistyötä pohjusti Taideteollisen korkeakoulun rehtori Yrjö Sotamaa. Aikaisemmin Alessi oli suunnitellut mm. keittiöhanoja.

## Yhtiön 60-vuotisjuhlat

Yhtiön 60-vuotista taivalta juhlittiin kesällä 2005 tehdaspaikkakunnilla rennolla tavalla aikaisemmasta poiketen. Koko konsernin henkilöstölle annettiin lahjana Alessi-rannekellot. Loppuvuodesta yhtiö palkittiin Suomen Kuvalehden järjestämässä kilpailussa maan parhaana perheyrittäjänä. Palkitsemisen perusteluiksi todettiin luovuus, rohkea perheyrittäjäys sekä ennakkoluuloton henkilöstöpolitiikka.

## Toiminnan uudelleenorganisointi

Varmistaakseen tuloksentekokykynsä yhtiö näki tarpeelliseksi vuonna 2006 organisoida uudelleen tuotantonsa ja tehtaidensa välisen työnjaon. YT-neuvotteluissa Suomessa toiminnan arviointiin johtavan 120 henkilötövuoden vähennykseen parin vuoden aikana. Irtisanomisista noin kolmannes kohdistui työntekijöihin, jotka eivät voineet päästä vanhuuseläke- tai työkyvyttömyyseläkejärjestelyjen piiriin. Markkinatilanteen nopean muutoksen seurauksena henkilöstövähennystarve kuitenkin puolittui kun kysyntä kohdistui entistä enemmän elektronisiin ja muihin teknologialtaan kehittyneisiin hanoiin. Tehtaiden välisen työnjaon muutos osoittautui käytännössä hankalammaksi kuin oli ajateltu.

## Yhtiörakenteen ja ylimmän johdon muutos

2000-luvun alussa yhtiön ylimmässä johdossa Paasikiven veljekset jakoivat töitään uudelleen. Asiaan vaikutti Oras Invest Oy:n perustaminen suvun liiketoiminnan hallintayhtiöksi. Samalla myös yhtiön hallitusta vahvistettiin suvun ulkopuolisella, kun professori Vesa Puttonen nimitettiin hallitukseen. Myös Paasikiven suvun kolmas polvi tuli mukaan hallitustyöskentelyyn vuosina 2006 ja 2012. Yhtiön historiassa käynnistyi uusi jakso vuonna 2008, kun toimitusjohtajana aloitti ensimmäinen Paasikiven suvun ulkopuolinen henkilö, yhtiön aikaisempi markkinointijohtaja Pekka Kuusniemi.

**Taulukko 5: Oras Oy:n (2002–2012) ja Oras Groupin (2013–2014) kehitys**

	<b>Liikevaihto</b> <b>(Milj€)</b>	<b>Liikevoitto</b> <b>%</b>	<b>Henkilöstö</b>
<b>2002</b>	133	12	1045
<b>2004</b>	144	16	1052
<b>2006</b>	158	12	1069
<b>2008</b>	156	14	1129
<b>2010</b>	141	14	978
<b>2012</b>	131	13	918
<b>2014</b>	258	12	1420

## Strategia 2015 ja teollinen omistajuus

Vuonna 2010 laadittiin uusi strategia ja liiketoimintasuunnitelma: Oras strategia 2015. Tavoitteena oli liikevaihdon kasvattaminen 200 miljoonaan euroon vuoteen 2015 mennessä. Tämä tavoite oli tarkoitus saavuttaa sekä orgaanisella kasvulla että yrityskaupoilla. Rohkea tavoitteen asetanta perustui yhtiön vahvuuksia kohtaan tunnettuun luottamukseen. Vahva tase, hyvä kannattavuus ja korkea osaaminen loivat pohjan. Uuden strategian seurauksena yhtiö osti Saksassa samansuuruisen kilpailijansa, Hansan vuonna 2013. Tämän yrityskaupan jälkeen Oras ja Hansa jatkoivat erillisinä tuotemerkkeinä ja samalla muodostettiin Oras Group, jonka omistajana oli Oras Invest. Tästä alkaen jo vuonna 1999 alkanut Paasikiven suvun laajentunut teollinen omistajuus muodostui aikaisempaan nähden hyvinkin erilaiseksi. Perheyrittäjä on ollut merkittäviä omistuksia Uponorissa, Kemirassa, Tikkurilassa, joita johdettiin Oras Investistä käsin.

### Yhteenveto

Oraksen 70-vuotinen taival viiden henkilön yrityksestä merkittäväksi eurooppalaiseksi hana- ja suihkutuotteiden valmistajaksi on oiva esimerkki suomalaisesta osaamisesta ja perheyrittäjyydestä. Matkan varrella yritys on epäonnistunut monessakin asiassa, mutta otetut riskit ovat olleet hallittavissa. Keskeisenä menestystekijänä ovat olleet monet asiat. Ensimmäisenä voimakas tahto tehdä huipputuotteita, kasvaa ja kansainvälistyä. Merkittävää on ollut myös vahva asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys aina alkuvuosista lähtien.

Keskeisessä roolissa koko Oraksen tapauksessa ovat olleet ihmiset, aina Erkki Paasikivestä alkaen. Tuotannon ja muotoilun lisäksi hänen näkemyksensä henkilöstön merkityksestä koko liiketoiminnassa on ollut yksi keskeinen tekijä, joita myöhemmätkin johtajapolvet ovat osanneet arvostaa.

### Lähteet:

[www.oras.com](http://www.oras.com)

[wikipedia.org/wiki/Oras/24.9.2015](http://wikipedia.org/wiki/Oras/24.9.2015)

Herranen, Timo: Perheyrittäjä, hanatehdas, teollinen omistaja. Otava 2015.

Metsänvirta, Marita – Malmsten, Sirkka (toim.): Oras Oy 40 vuotta. Oras Oy 1985

Metsänvirta, Marita – Kaimio, Arvi – Katajavuori, Kalervo: Enemmän vedestä = More from water: Oras 1945–1995. Oras Oy

# 16. TIEHALLINTO

*Matti Hermunen*

## 1. Johdanto

### *Työllisyydestä palvelumarkkinoille ja aluehallinnon uudistaminen*

Case Tiehallinnossa kuvataan pitkäikäisen valtion organisaation, Tielaitoksen kehitystä työvirastosta selkeästi viranomaistehtäviä hoitavaksi Tiehallinnoksi, ja liikenteen sekä maanrakennusalan palveluita tuottavaksi Tieliikelaitokseksi.

Organisaation nimi on vuosien varrella vaihdellut, alussa se oli Kuninkaallinen Suomen koskenperkausjohtokunta (1799–1807), viime vuosisadalla Tie- ja vesirakennushallitus tai -laitos (TVH, TVL) tai Tiehallinto. Käytän artikkelissa pääosin nimitystä Tielaitos.

Kuvaus alkaa 1950 –luvun lopusta ja päättyy 2010-luvun alkuvuosiin. Tänä aikana toimintaympäristössä, valtionhallinnon ohjausmalleissa, rakenteissa ja varsinkin Tielaitoksen toimialueella on tapahtunut merkittäviä muutoksia.

Päätavoitteena on kuvata henkilöstöjohtamisen (HR) kehittymistä, tehtäviä ja vaikutuksia toimintaan. Jotta tämä ei jäisi henkilöstötoiminnon tekemisten ja saavutuksen luetteloksi, pyrin sitomaan HR:n synnyn ja kehityksen varsinaisen toiminnan ja sen johtamisen muutoksiin. Siksi tekstissä käsitellään valtionhallinnon ohjausmallien ja rakenteiden muutoksia, suhteellisen paljon sitä mitä ja miksi Tielaitoksessa ajanjaksona tehtiin ja kuinka sitä johdettiin ja minkälaisilla ohjausmalleilla.

Hahmottamisen helpottamiseksi tarkastelu on jaettu kolmeen pääjaksoon: Työllistämistöistä irtautumisen ja tehokkuuden haun kuvaus, johtamisen ammattimaistumisen kausi ja markkinoiden avaaminen.

Alkuvuosien kuvauksessa arvokkaana tietolähteenä oli nykyisin Suomen Museoliiton pääsihteerinä toimivan Kimmo Levän tutkimus Virastosta liikelaitokseksi, virkamiehestä johtajaksi. Näiden vuosien johtamista ja kehittämisotetta kuvaa elävästi Oulun tiepiirin maineikas piiri-insinööri Pentti Ikonen muistelmissaan Lapiosta tietokoneeseen. 1990-luvun ja 2000-luvun liikelaitostamispyrkimyksistä ja siihen liittyvistä toimista sain konkreettista tietoa hankkeissa pitkään toimineen Markku Tepon kattavasta arkistosta.

Arvokkaita täydennyksiä sisältöön toivat Tielaitoksessa muutoksia läpivie-neet tai sen kanssa yhteistyötä tehneet Ari Ahonen, Juha Eskelinen, Jukka Hirvelä, Matti Mannonen, Seppo Oinonen, Outi Ryyppö, Jani Saarinen, Raimo Tapio ja Markku Teppo. Mikko Kuoppalan kommentit auttoivat alkuvaiheessa eteenpäin. Heli Ahosen perusteelliset ehdotukset paransivat merkittävästi tekstin ymmärrettävyyttä. Kaikille työssä auttaneille kuuluu lämmin kiitos.

## **2. Työllistämisen sijaan tehokkuutta** *1950–1970-luvut*

### ***Ohjauksen nousu***

Sotien jälkeisenä aikana valtionhallinnon kehittämistä ohjasi valtionvarainmi-nisteriön järjestelyosasto, pääosin virastotyön rationalisoinnin, työntutkimuk-sen ja työntekijöiden kouluttamisen avulla. Päällikkönä oli virastovaltuutettu, heistä ensimmäisenä Urho Kekkonen.

Laillisuus ja toiminnan oikeellisuus olivat kunniassa, vaikka niiden rinnalle nousi uutta ajatusta: ”1950- ja 1960-lukujen vaihteessa valtionhallinnon toi-mivuutta alettiin arvioida oikeusturvan toteutumisen rinnalla tehokkuuden näkökulmasta... Tehokkuuden edellytyksenä pidettiin vallan hajauttamista, desentralisaatiota (Levä 1993). Valtaa ei kuitenkaan hajautettu, eikä muuten-kaan uudistuttu: ”... kehittämisestä tehdyt päätökset jäivät suurelta osin toteut-tamatta. Virastojen organisaatioita uusittiin vanhojen mallien mukaisesti ja tästä seurasi, että tehtävien lisääntyessä organisaatiot kasvoivat (Levä emt).”

Vastatuulesta huolimatta Paul Paavelan johdolla 1960-luvulla tuotetut eh-dotukset keskushallinnon uudistamiseksi alkoivat mennä käytäntöön. Sa-maan aikaan valtiorahallinnon koulutusrakenne muuttui. Juristien rinnalle

tuli kaupallisen sekä yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisen koulutuksen saanutta väkeä.

Johtava virkamiehistö alkoi politisoitua avoimemmin. Poliitiikka tuli vahvasti mukaan myös ohjaukseen: eduskunnalla ja ministeriöillä haluttiin olevan keinoja, joilla puuttua keskusvirastoissa ratkaistaviin asioihin.

### ***Työllisyystöiden loppu***

Rakennemuutoksien rinnalla tai ehkä niitä enemmänkin valtionhallinnon uudistumista vauhditti toiminnan suunnittelun välineeksi otettu tavoitebudjetointi.

Liikenteen kasvun myötä silloisen Tie- ja vesirakennushallituksen (TVH) työmäärät kasvoivat. Kustannustietoisuudelle ei ollut isoa tilausta, koska tienrakentamisen rahat olivat suurelta osin tulleet työllisyysvaroista. Tarkoitus oli työllistää ihmisiä ja tienrakennushankkeet olivat siihen oiva keino. Tunnetut kuvaukset siirtotyömailta ovat peräisin näiltä ajoilta. Siksi hankkeiden budjetit usein ylimitoitettiin ja ongelmaksi muodostui rahan puutteen sijaan se, miten rahat ylipäättään saatiin kulutettua.

Työllisyysrahapainotteisesta tienrakentamisesta siirryttiin asteittain kuljetustarpeilla perusteltuun tienrakentamiseen. Kehitystä vauhditti Maailmanpankilta vuonna 1964 saatu laina, joka edellytti tienrakentamisessa noudatettavan taloudellisia kriteereitä sekä ulkoisten asiantuntijoiden arviot. Jälkiarvioiden mukaan ulkopuolisissa selvityksissä ei tuotu esiin olennaisesti uutta, vaan niiden myötä pitkään eläneet omat tavoitteet saivat virallisen tuen.

Laitoksessa tartuttiin 1960/70 -lukujen vaihteessa innolla tavoitebudjetointiin ja sen edellyttämään työnsuunnitteluun. Muutokset suunniteltiin vuosina 1969–1972 erittäin laajassa taloudellis-hallinnollisessa kehittämishankkeessa, Kehittämistoiminnan ohjaus (KEHTO) -projektissa. Syntyi kuusi pääprojektia sekä alaprojekteja; 1972 projekteja oli 29 ja osallistujia oli kaikkiaan noin 100 henkilöä.

KEHTOn tavoitteena oli laitoksen toiminnan pysyvä tehostaminen ja tulosten parantaminen. Tavoite saavutettiin parhaiten vapauttamalla henkilöstön voimavarat ”byrokraattisuuden kahleista” ammattitehtävien kehittämiseen. Aluksi oletettiin, että riittää kun kehitetään suunnittelu-, laskenta- ja johtamisjärjestelmiä. Pian havaittiin että näkökulmaa pitää laajentaa. ”Vaikka jotkut ymmärsivät mitä kautta tavoitejohtamiseen tulisi edetä, niin käytännön ihmisinä he lähtivät liikkeelle asioista joita oli mahdollista kehittää. Alkuvaiheessa se oli budjetointi” (Ikonen, s. 82).

Henkilöstöjohtamisen kannalta olennaista oli se, että henkilöstöpolitiikka ja johtaminen nostettiin tasaveroisina muiden näkökulmien rinnalle. ”Kaavaillun

henkilöstöpolitiikan määrittelyssä lähdettiin siitä, että Tie- ja vesirakennuslaitoksen (TVL) oli luotava sellainen yhteistyöhön perustuva ilmapiiri, jossa henkilöstö viihtyi ja työskenteli tehokkaasti laitoksen tavoitteiden toteuttamiseksi. Ilmapiirin muokkaamisessa johtamistapa ja työskentelyolosuhteet olivat keskeisellä sijalla (Levä, emt).”

Uutta oli, että hankkeessa käytettiin konsultteja ja sekin, että osa konsulteista oli hallinnon kehittäjiä. Vaikutteita haettiin Ruotsista ja Euroopasta. Niin ikään uutta oli, että KEHTO haluttiin niveltää osaksi koko valtiohallinnon kehittämistoimintaa. Tavoitteena oli saada yhteiset linjat ja hyväksynnät suorilla kontakteilla, siksi mukaan kutsuttiin osallistujia toisista ministeriöistä. Tämä ei onnistunut.

Vaikka KEHTOn ehdotukset eivät toteutuneet kuin osittain, niin sen viitoittamilla linjoilla ja ihanteilla jatkettiin 1970 –luvun loppuun.

### ***Tavoitejohtamiseen***

Valtiovarainministeriöön perustettiin 1969 Suunnittelusihteeristö, jonka isona tehtävänä oli laskentajärjestelmien kehittäminen. Suunnittelusihteeristö haki ja sai yhteistyökumppaneita. Näitä olivat valtion koulutuskeskus ja tavoitejohtamisen ensimmäisenä omaksuneet keskusvirastot Tielaitos, Valtion rautatiet ja vesihallitus.

Tavoitejohtamisen myötä valtionhallintoon alkoi levitä yksityisellä sektorilla sovellettuja johtamisen menetelmiä ja ideoita. Nähtiin että perinteiset tehtäväkeskeiset johtamisen menetelmät eivät enää toimineet, vaan johtamisessa oli keskityttävä suurempiin kokonaisuuksiin. Tekemisen ohjaamisesta ja valvonnasta tuli siirtyä tavoitteiden saavuttamisen ohjaamiseen ja valvontaan.

Tässä oli melkoinen työmaa. Totuttu ja opetettu johtamistapa oli työnjohdomainen ja käskyttävä. Eräs silloin päällikkötehtävissä toiminut sanoi, että koulutustilaisuudet olivat aluksi enemmän uuden johtamisajattelun ihmettelystä. Ja vaikka itse kiinnostui ja halusi opetella huolella uutta johtamistapaa, niin oma esimies saattoi olla siihen täysin sitoutumaton ja tietämätön.

### ***Ammattimaisen HR:n alku***

Suunnittelujärjestelmät, tavoitteellinen johtaminen ja vaatimus tehtävien hoitamisesta muuten kuin resursseja kasvattamalla pakottivat kiinnittämään huomiota henkilöstöön ja sen kehittämiseen. Uusia tehtäviä ei ollut mahdollista hoitaa ilman työhönsä motivoitunutta henkilökuntaa. Tämä edellytti johtajilta asennoitumisen muutosta. Lisäksi tarvittiin toimiva henkilöstöhallinto.

Samaan aikaan valtiolla nousi usko siihen, että lisäämällä henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia parannetaan toiminnan laatua sekä henkilöstön sitoutumista. Virastodemokratiakokeilu aloitettiin vuonna 1978. Tulokset jäivät vaatimattomiksi. Syiksi on arvioitu mm. virastodemokratian epämääräistä roolia organisaatiossa. Kokeilut kuitenkin loivat pohjaa yhteistoiminnalle, joka ajan mittaan vakiintui vahvaksi johtamista ja toimintaa tukevaksi osaksi.

Osallistumisjärjestelmien kehittäminen edellytti henkilöstöhallinnon ja koulutuksen kehittämistä. Koulutus oli ulotettava organisaation kaikille tasoille ja sen painopistettä oli siirrettävä teknisistä taidoista henkilöstön välisiin suhteisiin ja yhteistyöhön liittyviin valmiuksiin.

Laitoksen oma koulutustoiminta alkoi saada hahmoa 1970-luvun alkupuolella KEHTOn alaprojektissa, johon oli perustettu koulutustoiminnan suunnitteluryhmä. Ryhmä jakoi koulutuksen erikoiskoulutukseen, joka sisälsi työn suorittamiseen sisältyvät tiedot ja taidot sekä johtamiskoulutukseen, jonka osina olivat johtamistavat ja -menetelmät. Erikoiskoulutuksen juuret olivat vuonna 1949 perustetussa TVH:n järjestelytoimistossa, joka ajan tavan mukaan keskittyi työn rationalisointiin.

Kun 1960-luvulla tien rakentamisen painopiste siirtyi nopeaan tahtiin lapiolinjasta kaivinkoneilla, puskutraktoreilla ja tiehöylillä tehtävään työhön, edellytti tämä työmenetelmien voimakasta uudistamista. Niihin ei aina suhtauduttu varauksettomasti, varsinkin kun työmailla edelleen oli vaikea löytää kaikille miehille järkeviä töitä. Koneellistaminen oli kuitenkin välttämätöntä, koska kasvava autoliikenne asetti tienrungolle ja pinnalle vaatimukset, joita käsityöllä ei saatu aikaan. Tekniikan ja työmenetelmien rationalisointi vahvistui nopeasti. Ratkaisevassa asemassa oli työnjohto. TVH pyrki vaikuttamaan alan oppilaitoksiin, jotta niiden opetusohjelmat olisivat ajan mukaiset.

Oma koulutus aloitettiin vuonna 1958, jolloin Kuoreveden lentokenttätyömaalla järjestettiin ammattikurssi nuorille työttömille. Suunnitelmallinen täydennyskoulutus aloitettiin kun kurssia johtanut Erkki Lahti nimettiin TVH:n ensimmäiseksi koulutuspäälliköksi vuonna 1960. Ensimmäisenä omana koulutuksena oli kirjekurssi alityönjohtajille, sisältönä esimiestyö ja rakentamisen ja kunnossapidon tekniikka-asioita. Tärkeänä yhteistyökumppanina oli kehittäjänä aktiivi Oulun tiepiirin 'Herra piiri-insinööri' Pentti Ikonen.

Rationalisointikoulutus aloitettiin organisaation alemmilla tasoilla. Ylemmillä tasoilla työskennelleet teknikot, insinöörit ja diplomi-insinöörit eivät katsoneet asian koskevan heitä. Erkki Lahden kertoman mukaan "heidän joukossaan vallitsi henki, että kirjat oli jo luettu" ja lisäopetus sai jäädä työn varaan. Tosin asenne oli voimassa vain alkuvuosina ja 60-luvun lopussa täydennyskoulutus oli hyväksytty osaksi työntekoa.



Teknisen rationalisoinnin rinnalla aloitettiin hallinnon työmenetelmien rationalisointi. Vuonna 1964 palkatun virastotyöntutkijan tärkein tehtävä oli lomakerevision hoitaminen, siis yksinkertaistaminen ja standardointi. KEHTOn jälkeen koulutuksen painopiste siirtyi johtamiskoulutukseen ja hallinnollisten asioiden osaamiseen. Yhtenä syynä tähän oli se, että erikoiskoulutuksen tarve väheni, koska oppilaitokset tuottivat sen teknisen tai hallinnollisen koulutuksen, joka aikaisemmin piti hoitaa laitoksen sisäisenä.

Sisäinen johtamiskoulutus suunnattiin laitoksen alatasoille. Ylemmän tason koulutus hankittiin pitkälle ulkoa, kouluttajina toimivat Mec Rastor, Johtamistaidon opisto ja Liikkeenjohdon instituutti. Alkuvaiheessa 1972 – 1973 TVH:n ja piirien johto kävi kokonaisuudessaan läpi Blaken ja Moutonin oppeihin perustuvan Grid-valmennuksen.

Tavoitejohtamisen ja uusien menettelyjen juurruttamiseksi syntyi sisäisten konsulttien joukko TVH:n rakennusosastolle ja uudistusten tukipilariin, Oulun tiepiiriin, jonka piiri-insinööri Pentti Ikonen otti tämän sydämenasiakseen. Apuna oli maineikas kehittäjä, insinööri Pentti Meller. Apuna käytettiin koulutusta, henkilöstölehtiä ja tiedotteita.

Työ ei aina edennyt helposti: ”Muut piiri-insinöörit tuomitsivat yhteen ääneen tiehallinnon innokkaat, mutta käytäntöä täysin tuntemattomat toimitoinsinöörit, ’nappulaliigan’...” (Ikonen, s. 98). Kehittäjille syntyi oma vahva kulttuurinsa. Uskoa etenemiseen heijastanee se, että kun tuli kunnolla takapakkia, oli mottona ”Pikku juttu sadan vuoden kuluttua”.

### ***Näkemyserot henkilöstöpolitiikasta***

Valtion henkilöstöpolitiikkaa uudistettiin 1970-luvun loppupuolella. Ajan hengen mukaan siinä korostettiin henkilöstöhallinnon yhdenmukaista kehittämistä VM:n tiukassa ohjauksessa. Varsinkin oli varmistettava, että yleinen tasapuolisuus toteutui sekä etujen myöntämisessä että palkkauksessa.

Tielaitos oli osin eri linjoilla. Omassa lausunnossaan se esitti, että palkan pitäisi määräytyä henkilöstön tai henkilön aikaansaannosten mukaan. Työehtosopimukset tulisi tehdä niin joustaviksi, että palkkauksessa voitaisiin ottaa huomioon tehtävien määrä ja laatu sekä henkilökohtaisten ominaisuuksien vaihtelut. Merkittävänä syynä ehdotuksiin oli se, että laitos kilpaili työntekijöistä yksityisen sektorin kanssa eikä palkkakilpailukyky riittänyt.

### ***Tehtäväkierrolla johdolle kokemusta hallinnosta***

Henkilöstöjohtamisen ja käytännön henkilöstötyön kannalta onnekas piirre oli se, että 1970- ja vielä 1980-luvulla tiepiireissä toimialojen, joita tyypillisesti

olivat suunnittelu, rakentaminen, kunnossapito, pitkään myös vesitiet sekä hallinto, päälliköt kiersivät tehtävästä toiseen. Piiri-insinööri päätti kierrosta. Tyypillistä oli, että jokainen johtaja toimi uransa jossain vaiheessa myös hallintotoimialan päällikkönä. Käytännössä uralla eteneminen edellytti kokemusta kaikista tehtävistä, myös hallinnosta.

Siten hallintonaäkökulma tuli tutuksi käytännössä eikä sitä pitkään aikaan delegoitu hallinnon erikoisihmisille. Vaikka insinööriosaamiseen ei välttämättä kuulunut hallinnon hienouksia, sen vastapainona oli teknisen henkilöstön pragmaattinen suhtautuminen, jolla monet mutkat aiheellisesti oikaistiin. Ja olihan tukena hallinnon perushenkilöstö, joka tunsu yksityiskohdat ja hoiti käytännön työn.

Tehtäväkiertoa edistettiin kaikille teknisille ja tuleville päälliköille järjestettyyn tiemestarikoulutuksella, joka nimestään huolimatta valmensi laajemmin tienpidon ammattilaiseksi ja sopi hyvin muihinkin tehtäviin valmistautumiseen. Ohjelma valitettavasti lopetettiin 1990-luvun alussa; sen kaltaiselle kokonaisuuteen orientoivalle koulutukselle olisi tarvetta edelleen.

### **3. Ammattijohtamista virastoon** *1980- ja 1990-luvut*

#### ***Käsitys valtion tehtävistä muuttuu***

Aika oli kypsä keskustelulle siitä, mitkä tehtävät kuuluvat valtiolle, mistä tulisi luopua. Ja kenelle valtiolle kuulumattomat tehtävät voitaisiin siirtää. Selkeimmät linjaukset koskivat liikenneministeriön ns. työvirastoja, esimerkiksi Valtion rautatiet, Posti, Tielaitos. Katsottiin ettei niiden harjoittama tuotannollinen toiminta kuulu valtion tehtäviin. Käynnistyi kehityspolku, joka johti VR:n kohti liikelaitostamiseen ja yhtiöittämiseen, Posti seurasi pian perästä. Tielaitoksen osalta kesti toistakymmentä vuotta ennen kuin vastaava kehityskulku toteutui.

#### ***Näkökulmiksi tuloksellisuus ja palkitseminen***

Tavoitejohtamisesta alkunsa saanut tulosohjauksen kehittäminen jatkui. Tielaitos oli edelläkävijä budjetoinnin ja tulosohjauksen uudistamisessa. Se osallistui lukuisiin pilottihankkeisiin ja jakoi aktiivisti kokemuksiaan toisille virastoille. Mutta vaikka järjestelmät toimivat kohtuullisesti, niin henkilöstöjohtaminen oli pelkistynyt sinänsä tärkeisiin esimies- alaiskeskusteluihin.

1980-luvulla syntyi Visio 1992, jonka sanoma oli: Tielaitosta johdetaan tulostavoitteilla. Tavoitteita piti kyetä mittaamaan ja saavuttamiseen haluttiin kannustaa yksilö- ja yksikkötasolla. Koko henkilöstön tuli olla tietoinen yksikölle ja laitokselle asetetuista tavoitteista ja siitä, mikä oli yksikön rooli niiden toteutuksessa. Tarvittiin tulosityksikköorganisaatio, joka synnytettiin vuosiksi 1990–1993.

Hallinnon osalta avaintavoitteeksi tuli tehokkuuden nostaminen. Henkilöstöpolitiikassa tämä näkyi siinä, että asetettiin tavoitteeksi vähentää henkilöstön määrää. Vuositavoitteissa erikseen mainittiin ettei henkilömäärä saanut kasvaa. Käynnistettiin uusia hallinnon keventämistoimia.

Tulosjohtamishanke lähti liikkeelle kokeiluna, jossa olivat mukana tull-, patentti ja rekisteri- sekä tie- ja vesirakennushallitus ja valtion tietokonekeskus. Tulosjohtamista vietiin käytäntöön massiivisella johdon koulutuksella sekä tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotolla vuonna 1990.

Tulospalkkion merkitystä ei voi vähätellä. Tulospalkkion perustana on ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Tästä taas seuraa, että tavoitteiden saavuttamista on pystyttävä mittaamaan ennalta sovitulla mittareilla, konkreettisesti ja mahdollisimman yksiselitteisesti. Tulosten saavuttaminen merkitsee rahaa, tosin valtiolla ei kovin merkittäviä määriä. Olennaisempaa onkin se, että tulospalkkiojärjestelmä tekee onnistumisesta julkisen. Ja koska tavoitteiden saavuttaminen edellyttää koko yksikön onnistumista, niin tämä suuntaa toimintaa ja ajatuksia yhteiseen suuntaan.

### ***Henkilöstön kehittämisen murros kantoi pitkälle***

Liikenteen kasvu jatkui ja odotuksena oli, että tiet ovat jatkuvasti liikennöitävässä kunnossa, mieluummin entistä paremmassa. Siksi kunnossapidon tehokkuutta ja laatua piti kehittää voimallisesti. Samaan aikaan nähtiin, että kustannusten kurissapitämiseksi tehtävät pitää hoitaa vähemmällä henkilöstöllä.

Ratkaisu löytyi systemaattisesta, yhtenä kokonaisuutena suunnitellusta kunnossapitotyön ja henkilöstön kehittämisestä. Kunnossapidon menetelmien ja henkilöstön kehittäjien yhteistyön tuloksena syntyi nk. Monitaitoisuusmalli. Näkökulmina olivat toisaalta uusien työmenetelmien ja koneistuksen mahdollistama työn tehostaminen. Jotta uudet työmenetelmät opitaan ja monimutkaistuvat koneet hallitaan, tarvittiin osaamisen kehittämisjärjestelmä, jolla suunnitellusti, kokonaisuutta ohjaten parannettiin henkilöstön pätevyyttä. Koulutusjärjestelmän ydin oli kurssimuotoisen, harjoitteluun perustuvan koulutuksen rinnalla toteutettu systemaattinen työnopastus. Tiemestaripiireihin oli koulutettu työnopastajat, jotka varmistivat, että kuljettajat osasivat työn

käytännössä. Työnopastajia koulutettiin jatkuvasti ja heillä oli käytössään työnopastussuunnitelmat, joiden mukaan opastus tehtiin.

Yhtenä onnistumisen ehtona oli se, että monitaitoisuusmalliin kytkettiin palkkaus. Kuljettajan palkka parani sitä mukaa, kun hänen osoitettu monitaitoisuutensa lisääntyi. Lopputuloksena oli, että selvittiin asteittain merkittävästi pienemmällä työntekijämäärällä, ilman että laadussa tuli ongelmia. Nuumeriset näytöt kunnossapidon tuottavuuden paranemisesta ovat vakuuttavia.

Tienrakentamisessa merkittäviä hyötyjä saatiin ottamalla käyttöön tietöiden suunnitteluohjelmistot. Käyttöönottoa vauhditettiin massiivisella koulutuksella, jossa käytiin läpi kaikki tiepiirit sekä tiemestaripiirit.

### ***Uudet ajatukset ja käytännöt***

Henkilöstön kehittämisen periaatteet ja sisältö uudistuivat perinpohjaisesti 1980-luvulla. Uusi koulutuspäällikkö Erkki Westerlund omasi vahvan näkemys ja taidon viedä näkemykset käytäntöön.

Koulutusjärjestelmä oli 1970-luvulla vakiintunut, mutta se kaipasi uudistamista. Vuosittaisen koulutussuunnittelun rasitteena oli rutinoituminen kurssituotantoon. Jotkut pyrkivät mittaamaan henkilöstön kehittämisen onnistumista sillä, kuinka monta koulutuspäivää / vuosi mikäkin ammatti- tai tehtäväryhmä sai. Toisaalta oli hyvin modernia osaamisen kehittämistä, josta hyvä esimerkki on edellä kuvattu monitaitoisuusmalli.

Iso vaikutus oli Valtion koulutuskeskuksen Henkilöstökouluttajien jatkokoulutusohjelmalla, jossa voimallisesti tuotiin uutta, kognitiiviseen psykologian ja toiminnan teorian perustalle rakentuvaa oppimis- ja osaamisen kehittämisajattelua, joka laajeni myös toiminnan kehittämisen puolelle. Virastojen kehittäjät saivat toimivat työkalut opetuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Pitemmälle harrastuneet innostuivat Kehittävän työntutkimuksen otteesta ja alkoivat soveltaa sitä käytäntöön.

Koulutussuunnittelun tavoitteeksi asetettiin sisällöllisen, todelliseen tarpeeseen perustuvan koulutuksen tuottaminen. Samoin tavoitteena oli koulutuksen toteutuksen laadun parantaminen. Huomio kiinnitettiin ammattipätevyyteen, työn laajempaan hallintaan ja ymmärtämiseen pelkän tehtäväkohtaisen osaamisen sijaan.

Keinoina olivat yhteistyö koulutusta järjestävien osastojen ja ryhmien kanssa, massiivinen kouluttajien ja työnopastajien koulutus sekä vahva mukaan meno keskeisiin hankkeisiin. Tasapuolisen, ”kuppi kullekin” koulutussuunnittelun sijaan kohteeksi valittiin tehtävä- ja ammattiryhmiä, joiden osaamista ja pätevyyttä haluttiin nostaa. Tulokset näkyivät. Monitaitoisuusajattelun ja työn läheisten opetusmenetelmien rinnalle syntyi pitempikkestoisia ohjelmia.

Näistä mainittakoon toimistohenkilöstön koulutusohjelma. Vaativan ohjelman suoritti kaikkiaan 500 henkilöä.

Ponnistelut ja saavutukset noteerattiin niin hyvin, että Tielaitos nimettiin vuonna 1990 Koulutuspäälliköiden yhdistys ry:n vuoden koulutusorganisaatioksi.

### ***Johtamista uudistetaan, liikelaitostamiseen valmistautudutaan***

1970-luvun tavoitejohtamishankkeen jälkeen johdon koulutuksessa oli tuumaustauko. Tauon aikana, 1970–1980-lukujen vaihteen ympärillä keskustelua herätettiin kuudella POMO-lehden numerolla. Vuosikymmenen alkupuoli meni ulkopuolisella koulutuksella. Käytettiin paljon Valtion koulutuskeskuksen, korkeakoulujen täydennyskoulutuskeskusten sekä ylimmälle johdolle LIFIMin palveluja. Tämä oli hyödyllistä; saatiin ulkopuolista ajatusta ja kontakteja.

Kokonaan uusi avaus oli vuonna 1985 yhdessä VR:n ja Posti- ja telelaitoksen sekä Tilastokeskuksen kanssa syntynyt, VM:n rahoittama johtamisen kehittämisohjelman ensimmäinen kokeiluhanke. Siinä sovellettiin kehittävän työntutkimuksen lähestymistapaa, jossa haluttiin lähentää toisiinsa työn tutkimusta, koulutusta ja kehittämistä. Kokeiluhankkeesta syntyi 1980-luvun jälkipuoliskon, aina 1990-luvun alkuun jatkunut JOKE-valmennusohjelma, jonka suoritti kaikkiaan 41 johto- ja työryhmää. Opeteltiin tekemään tulevaisuuskuvausta, mallinnettiin toimintaa ja tehtiin pitemmälle ulottuva toimintasuunnitelma, jonka onnistumista seurattiin.

Tulosjohtamista ajettiin sisään laajalla koulutuksella, johon osallistui kaikkiaan 1400 tielaitoslaista. Liikelaitostamiseen varauduttiin Helsingin kauppa-korkeakoulun kanssa Liiketaloudellisella koulutusohjelmalla. Käynnistettiin Johtaja-projekti, jonka tuottamista johtamisen kehittämisen linjauksista merkittävin oli se, että kaikki esimies- ja johtajatehtävät muuttuivat määräaikaiksiksi, pääsääntöisesti viisivuotiskausiksi.

Lupaavasti edenneen Ydinosaamishankkeen hyödytti johdon tuen katoaminen sekä se, että selkeästä viestinnästä huolimatta ydinosaaminen tarkeitushakuisesti tulkittiin yksittäisen ihmisen yksilöosaamiseksi, jolla hän turvasi oman työpaikkansa. Ydinosaamisen määrittelyä jatkettiin 2000-luvun alkuvuosina uusin voimin.

### ***Jatkuva yhteistyö henkilöstön kanssa vakiintui***

Valtion virastodemokratiakokeilut lopetettiin. Tielaitoksessa oli kuitenkin saatu hyviä kokemuksia ja syntyi uuteen lakiin perustuva yhteistoimintamenettely, sitä jatkettiin mielellään. Se vakiintui jatkuvaksi toiminnaksi ja jälkikäteen arvioituna hyvästä yhteistyöstä henkilöstön kanssa hyötyivät kaikki osapuolet.

Varsinkin 2000-luvun alkuvuosina, aina Tielaitoksen jakaantumiseen saakka johto piti yhteistoimintaelimet ajan tasalla merkittävistä valmisteluista tai hankkeista. Keskustelu ja tiedon vaihto oli varsin avointa eikä luottamusta käytetty väärin.

### ***1990-luvun lamalla kauas ulottuvat vaikutukset***

Vuosikymmenen alussa Suomeen iskenyt lama iski Tielaitokseen parin vuoden viiveellä. Tienpidossa se näkyy ns. korjausvelan kasvuna; määrärahojen puutteessa teiden kunnossapitoa ja peruskorjausta on laiminlyöty siitä asti.

Henkilöstöpuolella lama näkyi usean vuoden mittaisena rekrytointikieltona. Taloon ei tullut uusia asiantuntijoita. Koska samalla jatkettiin organisaation tiivistämistä ja keventämistä, ei tästäkään syystä ollut paljon työpaikkoja tarjolla.

Koska väyliin ei investoitu entiseen tapaan, näkyi tämä myös konsultti- ja rakennusyrityksissä. Nekään eivät rekrytoineet entiseen tapaan. Alan opiskelijat eivät saaneet enää harjoittelupaikkoja entiseen tapaan. Kun samaan aikaan elektroniikkateollisuus oli vahvassa nousussa, tekninen koulutus palveli sitä.

Reilun kymmenen vuoden kuluttua seuraukset alkoivat näkyä. Koko tie- ja liikennealalta jäi puuttumaan lähes kokonainen sukupolvi. Tilanteesta kärsitään edelleen, sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Terveessä organisaatiossa on eri-ikäisiä ja erilaisen kokemuksen omaavia ihmisiä, joiden kautta välittyy kokemusta ja kulttuuria, sekä kokeneilta nuorille, mutta myös nuorilta varttuneille. Kun organisaatiossa oli ikään kuin sukupolven syvyinen kuoppa, kuvasi joku tilannetta osuvasti ”Nuoret ja vanhat huutelevat toisilleen sukupolven levyisen kuopan yli eivätkä kummatkaan ymmärrä toisiaan.”

### ***Liikelaitostamispyrkimykset onnistuvat asteittain***

TVH:ssa oli pitkään vahvoja pyrkimyksiä kehittää toimintaa kohti liikelaitosta. Tielaitosuudistus oli pitkään valmisteltu suuri muutos, jonka aktiivinen valmistelu alkoi vuonna 1992.

Kaikki eivät nähneet kehityssuuntaa toivottavana. Vaikuttamista oli runsaasti, sekä talon sisältä että ulkopuolelta. Oma henkilöstö näki uhkia työpaikkojen säilymisen osalta. Ulkomaailma, varsinkin rakennusurakoitsijat ja konsultit näkivät tieliikelaitoksen vakavana uhkana, etenkin jos se saisi ratkaisevan kilpailuedun ison kalustonsa sekä omaisuuden avulla.

Merkittävä askel liikelaitostumiseen oli LVM:n vuonna 1995 perustama työryhmä, jonka tehtävänä oli laatia ehdotus kuinka muodostetaan erillinen tieviranomainen sekä siitä erotettu tuotantotoiminnan liiketoimintayksik-

kö. Aikaisemmasta viisastuttiin, siksi työryhmässä oli mukana henkilöstön edustuksen ohella vankka maanrakennusalan toimijakunta. Päätettiin edetä hallitusti, asteittain. Aika käytettiin sisäisen tilaaja-tuottajamallin valmisteluun ja harjoitteluun.

Niinpä vuonna 1997 syntyi päätös, että tielaitos jaettiin vuoden 1998 alusta sisäisesti viranomais- ja tilaajatoimintaa hoitavaksi valtion virastoksi, jonka nimeksi tuli Tiehallinto ja toisaalta tuotantotoiminnaksi, aluksi nimenä oli yksinkertaisesti Tuotanto.

Sisäinen jako päättyi, kun talouspoliittinen ministerivaliokunta teki marraskuussa 1999 periaatepäätöksen, jonka mukaan Tielaitos jaettiin vuoden 2001 alusta lukien Tiehallinnoksi ja tuotantoliikelaitokseksi. Samassa päätöksessä oli linjaukset jotka koskivat henkilöstön asemaa, kilpailun avaamista, tienpidon rahoitusta ja uudistuksen toteuttamista ja aikataulua.

Tuotantoliikelaitoksesta syntyi valtion omistama osakeyhtiö Destia, joka siirtyi Ahlström Capitalin omistukseen vuonna 2014.

#### **4. Tienpito avataan kilpailulle** *2000-luku*

##### ***Uuden roolin opettelu***

Tuotantoon siirtyville oli selvää, että nyt valmistaudutaan kilpailutilanteeseen. Tiehallinnossa kaikki ehkeivät alussa oivaltaneet, että ohjaavassa ja töitä tilaavassa viranomaisessa muutostarpeet ovat vielä suuremmat.

”2000-luku oli Tiehallinnossa uuden roolin ja osaamisen (ydinosaamisen) tunnistamis- ja opetteluvaihe. Monelle tiejohtajalle ja muillekin oli yllätys, kun johdon strategiaseminaarissa Eeran Jyrki Paulin sanoi, että tieliikelaitos jatkaa entisen tielaitoksen tehtäviä ja Tiehallinto on se, jonka täytyy muuttua ja etsiä oma roolinsa ja tehtävänsä suomalaisessa yhteiskunnassa (Markku Teppo, toimi pitkään liikelaitostamishankkeen työmyyränä).”

Pääjohtaja Eero Karjaluo to määritteli uudistumisvaateen osuvasti: ”Huomio pitää siirtää tien kantavista rakenteista ympäröivään yhteiskuntaan ja sen tarpeisiin”

Karjaluodon viesti oli aiheellinen. Vuosikymmenellä jo aikaisemmin nousseet uudet ajattelu- ja toimintamallit oli otettava tosissaan. Entisestä oli pakko päästä eroon, muuten menee uskottavuus, sen myötä häviävät kaverit ja loppuvat keinot.

Vuosituhanen alkupuolella työryhmä ('Raimo ja Kettutyöt') tuotti uuden rohkeasti eteenpäin kurottavan vision. Lisäksi käynnistettiin laajoja kehittämisohjelmia, joista esimerkkinä TEKESin kanssa 'Rakentaminen ja palvelut' –ohjelma. Paljon työtä tarvittiin, jotta poliitikot ja muut päätöksentekijät saatiin vakuuttumaan siitä, että jollei viranomais- ja tuotantotoimintaa eroteta toisistaan, niin maahan ei saada tälle sektorille uutta liiketoimintaa ja uusia työpaikkoja.

Jo 1990-luvulla oli noussut tarve kiinnittää huomio teknisen tienpidon tarpeiden sijaan liikennejärjestelmään kokonaisuutena ja lähteä ratkomaan sitä, miten liikkumisen tarpeet hoidetaan mahdollisimman hyvin. Koska enää ei oltu saman katon alla, niin sekä viranomais- ja tuotantopuolella jouduttiin opiskelemaan uusien roolien mukaiset toimintamallit.

Asiakkaiden tarpeista kiinnostuttiin monipuolisemmin kuin pelkästään tienkäyttäjinä ja vaikuttamisen kohteena. Samoin ympäristökysymykset tuli ja kannatti ottaa kunnolla huomioon.

Rahan väheneminen oli jatkunut pitkään eikä muutosta siihen ollut näkyvissä, joten toiminnan tehostamiselle oli edelleen tarve. Varsinkin rakentamisessa ja kunnossapidossa kustannustenhallinnan ohella laatukysymyksiin oli paneuduttu aikaisemmin, mutta uutta oli systemaattisen laadun arvioinnin ja kehittämisen ulottaminen koskemaan koko toimintaa. Laatu yhdistyksen EFQM-malliin tartuttiin innolla ja osallistuttiin Lautupalkintokilpailuihin.

### ***Keskitytään perustehtäviin***

Tuottavuuden kehittymistä oli vauhdittanut 1980 -luvulta lähtien informaatioteknologian käyttöönotto. Suunnittelun, rakentamisen ja kunnossapidon, mutta varsinkin liikenteen ohjaamisen teknologia kehittyi voimakkaasti.

Varsin nopeasti todettiin, että viranomaisen ei tarvitse, eikä se saakaan olla tekniikan kehittäjä, vaan sen mahdollistaja. Tämän ajattelun merkittävä päänavaaja oli Digiroad-projekti, jossa Tiehallinto ja Maanmittauslaitos kokosivat liikenneväyliin liittyvän tiedon digitaaliseen muotoon ja avasivat digitaalisessa muodossa olevan paikkatiedon yhteiseen käyttöön. Palvelutuottajat pystyivät tuottamaan sen avulla uusia palveluja.

Nähtiin, ettei enää ole mahdollista eikä edes tarpeellista että kaikki tiepiirit hoitavat kaikkia tehtäviä. Alkoi voimakas tehtävien keskittäminen ja tiepiirien erikoistuminen. Atk -toiminnot ulkoistettiin palvelutoimittajalle, kunnossapidon tehtävien ohjausta keskitettiin kolmeen tiepiiriin, vahingonkorvaukset yhteen ja lautta-asiat toiseen tiepiiriin. Liikenteen palvelut koottiin neljään alueelliseen keskukseseen. Hallinnossa palkanlaskenta ja operatiivisia talous-



sekä henkilöstöhallinnon tehtäviä keskitettiin ensin laitoksen sisällä, kunnes ne vuonna 2007 siirrettiin Valtiokonttorin palvelukeskukseen.

Yhtenä tehostamiskeinona oli ulkoistaminen. Tiehallinto ulkoisti valtion ensimmäisenä virastona atk-palvelut. Huolellisen valmistelun ja sopimusosaamisen avulla siinä onnistuttiin. Kaikkiaan 14 atk -keskusta lakkautettiin. Oman henkilöstön määrä atk -tehtävissä vähentyi noin 100 henkilöstä muutamaasi asiantuntijaan.

Omasta korjaamotoiminnasta luovuttiin, tästä syntyi edelleen elinvoimainen Raskone. Lauttaliikenne siirrettiin Tieliikelaitoksen hoidettavaksi ja palkanlaskenta sekä taloushallinnon tehtäviä siirrettiin Valtiokonttorin palvelukeskukseen.

### ***Markkinat avataan***

Asteittain selkiintyi mitä uusi rooli käytännössä tarkoittaa ja käynnistyi osin tuskainen irtiotto entisestä tuottajan ja itse tekevän roolista. Viesti oli, ettei Tiehallinto enää itse kehittä ja tuota palveluja, vaan luo edellytyksiä markkinavetoiselle palveluiden kehittymiselle. Kokemusta oli hankittu Raskaskonekorjaamon ulkoistamisesta 1980 -luvun lopulla.

Markkinoiden avaus ei onnistunut hetkessä, vaan vaati pitkäaikaista, suunniteltua vaikuttamista ja käytännön kehittämistyötä. Tielaitos oli pitkään ollut merkittävä tuottaja varsinkin kunnossapidossa, mutta myös suunnittelussa. Se myös oli sekä ohjannut ja rahoittanut merkittävästi tie- ja liikennealalla käytettävien periaatteiden, standardien ja käytännön työmenetelmien kehittämistä. Siksi kehittämistyöhön tuli saada mukaan alan keskeiset palvelutuottajat ja järjestöt, yksin Tiehallinto ei siihen pystyisi.

Koska nähtiin, että tie- ja liikennealan markkinat olivat osin kehittymättömät, oli hankintatapoja kehitettävä. Ei voitu jatkaa pelkästään hintaan perustuvalla kilpailutuksella, koska silloin palvelutuottajilla ei olisi varaa kehittää uutta teknologiaa ja työmenetelmiä.

Liikenneministeriö edellytti, että Tiehallinto ottaa aktiivin roolin ja kokoaa alan toimijat yhdessä kehittämään uuden työnjaon mahdollistavat tuote-, kilpailuttamis- ja hankintamallit. Alan yhteinen tahtotila syntyi vähitellen ja käynnistyi laaja kehittämistyö, jota nykyinen Liikennevirasto jatkaa.

Hankintojen kehittämisessä tähdättiin alun alkaen siihen, että paperilla tehtävästä kilpailuttamisesta päästään asteittain täysin sähköiseen menettelyyn. Tavoite on pitkälle toteutunut.

Iso uudistus oli edellä kuvattu Digiroad, joka loi mahdollisuuksia alan liiketoiminnan kehittymiselle. Se valmisti pohjaa laajemmalle yhteistyölle alan toimijoiden kanssa. Alettiin rakentaa yhteisiä malleja, joilla liikkumiseen, tien

rakenteen osatekijöihin ja ratkaisuihin liittyviä tietoja kerätään mahdollisimman pitkälle digitaaliseen muotoon, alan yhteisillä standardeilla. Tavoitteena oli, että digitoitu tieto kulkee suunnitelmista rakentajien ja kunnossapidon käyttöön ja sitä voidaan käyttää suoraan koneiden ohjaukseen. Tavoitteet ovat pitkälle toteutuneet tänä päivänä.

### ***Prosessijohtamisella päästiin eteenpäin***

Prosessimalli otettiin tosissaan käyttöön vuonna 2001; sitä ennen oli epäonnistuneita kokeiluja. Määriteltiin prosessit ja nimettiin niille omistajat. Lähtökohtaa kuvaa hyvin Jukka Hirvelän tiivistelmä: ”Tuottavuus edellyttää huolenpitoa laadun jatkuvasta parantamisesta sekä suorituskyvystä - nämä taas edellyttävät yhtenäisiä menettelyjä, joita sovelletaan ja parannetaan. Tärkeimmät prosessit on tunnistettava. Prosessien omistajien vastuulla on kehittäminen, yhtenäisyys ja suorituskyvyn parantaminen” (Pääjohtaja Jukka Hirvelän esitys vuonna 2010)

Entiset tulosityksiköt jäivät ennalleen, joten syntyi matriisiorganisaatio. Kokenut konsultti esitti alkuvaiheessa kysymyksen ”Kenellä on rahat”. Kuultuaan että budjettivalta oli edelleen tulosityksikköorganisaatiolla, hän totesi että ”Selvä peli”. Opittiin, että prosessiorganisaatiossakin on pystyttävä sopimaan valta ja menettelykysymykset, muuten raha ratkaisee.

Edellisestä huolimatta prosessimallilla saatiin aikaan paljon. Asiakkuusstrategiassa ja siihen liittyvissä menettelyissä otettiin isoja askelia ja suunnittelussa varsinkin uudet ajattelumallit saivat jalansijaa. Hankintaprosessin merkitys edellä kuvatussa markkinoiden avaamisessa ja kehittämisessä oli aivan keskeinen. Tiedon hallinnassa taisteltiin pitkään erilaisten arkkitehtuurien ja järjestelmien viidakossa, kunnes sitä varten kehitettiin strateginen ohjausmalli,.

### ***Henkilöstöpolitiikassa uudet viestit***

Luvattiin edelleen hyvää henkilöstöpolitiikkaa, mutta esimerkiksi henkilöstömäärän kehitystä, rekrytointeja ohjattiin entistä selkeämmin. Käytäntöön viennin kärkihankkeiksi muotoutuivat henkilöstösuunnittelu, laaja tienpidon osaamisen varmistamiseen tähtäävä osaamisen kehittämisohjelma ja hyvinvointiohjelma.

Henkilöstösuunnittelu kytkettiin suoraan tulosohjaukseen. Siten tulosityksikön johtaja käydessään tulosneuvotteluja sopi myös henkilöstömääräpuitteet ja perusteli rekrytointitarpeet. Tienpidon osaamisen varmistamiseksi määri-

teltiin keskeiset osaamiskategoriat ja menettelyt niiden kehittämiseksi. Esimiesvalmennuksessa tehtiin yhteistyötä toisten väylävirastojen (RHK, MKL) kanssa. Toteutus hankittiin ulkopuolisilta koulutuslaitoksilta. Alan osaamista haluttiin kehittää yhteistyössä yhteisellä Osaamisklusterilla.

Palkitsemisessa jatkettiin tulospalkkauksen soveltamista ja käyttöön oli tullut pikatulospalkkio. Kollektiivisen, tavoitteisiin sidotun ja siksi hidasliikkeisen tulospalkkion sijaan pikatulospalkkion pystyi myöntämään esimies heti, kun siihen oli aihetta.

Palkkausjärjestelmäksi saatiin kokeilujen ja pitkällisten neuvottelun jälkeen ensimmäisten joukossa valtion uusi, suoriutumiseen perustuva palkkausjärjestelmä. Ajan hengen mukaan tiimimäinen toiminta nousi kunniaan.

## **5. Kansainvälinen yhteistyö ja vientitoiminta uudistajina**

Tielaitoksen kansainvälinen toiminta ansaitsisi kokonaan oman lukunsa, mutta tässä siitä vain pääpiirteet. Oppia ja vaikutteita haettiin aluksi pohjoismaisella yhteistyöllä, jossa väylänä oli 1900-luvun alkupuoliskolla perustettu Pohjoismainen tietekninen liitto (PTL). Baltian maiden itsenäistymisen myötä kaikki pohjoismaiset tieviranomaiset käynnistivät niiden kanssa yhteistyön. Kansainvälinen yhteistyö laajeni aktiiviseksi osallistumiseksi alan kattojärjestön Piarcin toimintaan, OECD:hen ja USA:han, jossa tehtiin pitkään yhteistyötä Minnesotan tielaitoksen kanssa.

Tielaitoksen osaamisen kaupallisen viennin juuret syntyivät kehitysyhteistyöhankkeissa. Näistä ensimmäinen oli Vietnamiin kehitysapuyhteistyönä tehty Pha Rungin telakkahanke. Kuitenkin havaittiin, ettei vastaanottava maa usein pystynyt käyttämään hyväksi saamaansa apua. Ei ollut osaamista eikä esimerkiksi uuden murskauslaitoksen pyörittämiseksi tarvittavaa teknistä tai hallinnollista järjestelmää. Ratkaisuina nähtiin osaamisen vienti; autettiin hallinnon kehittämisessä, koulutettiin henkilöstöä ja opetettiin uusia toimintatapoja.

Kun kehitysavun painopiste siirtyi pois liikennesektorilta, mutta sen osaamiselle oli edelleen kysyntää, nähtiin ratkaisuksi kaupallisen viennin synnyttäminen. Valtio ja kolme alan suurta konsulttitoimistoa perustivat yhdessä vientiyhtiön, Finnroad Oy:n, jonka yhteyteen syntyi koulutusorganisaatio, IHME (Institute for Highway and Maritime Education).

”Kaupallisen vientitoiminnan aloittamista voi pitää esimerkkinä siitä, että julkinen organisaatio on käyttänyt yritysmuotoa välineenä kansainvälisen tason osaamisen vientiin. Samalla on luotu oman organisaation lahjakkaimmille henkilöille urakiertomahdollisuutta ja motivoivaa vaikuttamistyötä ja mahdollisuus saada kansainvälistä kokemusta.

Tämä on ollut valtionhallinnon paras malli, jolla on voitu näin benchmarkata osaaminen: jos halukkuutta on ostaa palvelua, niin osaaminen on kansainvälistä huippua ja toisaalta maailmalta saadut kokemukset rikastavat aina kotimaistakin osaamista” (Ari Ahonen)

## 6. Liikenne- ja aluehallinnon mullistus 2010–

Liikenneministeriö antoi selvitysmiehille Samuli Haapasalo ja Tiina Korte tehtäväksi laatia ehdotuksen liikennehallinnon kehittämisestä. Vuonna julkistettiin 2002 reipas näkemys, ’Tie auki taivasta myöten’. Liikennehallinnon ”väylävirastot”, Tiehallinto, Ratahallintokeskus ja Merenkululaitos ehdotettiin koottavaksi yhteen Liikennehallintovirastoksi. Lisäksi ehdotettiin, että VR:n taseesta otettaisiin muuhun käyttöön 500 miljoonaa markkaa. Vaikka hallinnon kokoamista kannatettiin laajasti, niin aie puuttua VR:n taseeseen aiheutti sellaisen poliittisen myrskyn, että koko työ haudattiin. Tosin virastojen läheistämistä jatkettiin, varsinkin hallinnon johto teki tiiviisti yhteistyötä tästä lähtien.

Vuosikymmenen jälkipuoliskolla laaja, lähes koko valtion hallintoa koskeva uudistus, ALKU -hanke tuotti nopeassa tahdissa päätökset, joiden yhtenä seurauksena Tiehallinto jaettiin kahtia. Tiehallinnon keskushallinto yhdistettiin Rautatiehallituksen ja Merenkululaitoksen kanssa Liikennevirastoksi ja niistä erotetut turvallisuustehtävät siirrettiin uuteen Liikenteen turvallisuusvirastoon Trafiin. Merenkululaitoksen sisäinen tuotanto ulkoistettiin. Tiepiirien tehtävät koottiin osaksi vuonna 2010 perustettujen ELY-keskusten tehtäviä. Haettiin toimivampaa yhteispeliä eri ministeriöiden ohjaamien elinkeino-, ympäristö- ja liikennetoimijoiden välillä, tuottavuutta sekä ennenkaikkea parempaa aluehallinnon vaikuttavuutta.

Kaikesta rakenteellisesta mylläyksestä huolimatta alan toimintamalleja on kehitetty. Yksi laajakantoisista hankkeista on ollut Sitran tukema, uusia valtion ja yritysten yhteisiä toimintamalleja luonut ’Liikennerevoluutio’. Hanke on herättänyt kiinnostusta EU-komissiota myöten ja on ollut onnistunut hanke myös johtamisen kehittämisen näkökulmasta.

Säästöpaineeet ovat rankat ja lähivuosina ELYjen on vähennettävä kaikkiaan 700 henkilötövuotta. Säästöjä ja tuottavuutta on haettu toimintoja keskittämällä ja erikoistumisilla. Asiakaspalvelua on tehostettu yhteisellä asiakasstrategialla, sähköistämällä toimintoja ja keskittämällä puhelinpal-

veluja asiakaspalvelukeskuksiin. Tästä huolimatta ELY-keskukset joutuivat käynnistämään YT- neuvottelut, jotka johtivat irtisanomisiin keväällä 2015.

Jälkiarviona voisi sanoa, että kun Tielaitos meni halukkaasti ja rohkeasti mukaan kehityshankkeisiin ja uudistuksiin, se oli kokonaisuutena hyväksi sekä laitokselle että siinä työskenteleville ihmisille. Siitäkin huolimatta, että joihinkin hankkeisiin ei ehkä olisi pitänyt mennä ollenkaan mukaan ja joihinkin vasta muiden kokemusten jälkeen. Suurissa rakenteellisissa uudistuksissa on kuitenkin menty eteenpäin. Ja samalla laitos on pysynyt kiinnostavana ja haluttuna työpaikkana

## **Lähteet ja liitteet**

Ikonen, Pentti. (1998). Lapiosta tietokoneeseen. Kertomuksia teiltä ja teiden varsilta. Gummerus.

Levä, Kimmo. (1993). Virastosta liikelaitokseksi, virkamiehestä johtajaksi.

Tielaitoksen johtaminen 1960-luvulta 1990-luvulle. Tiemuseon raportteja 1/1993.

### ***Ei julkaistut lähteet***

Markku Teppo. Tielaitosuudistuksen valmisteluun liittyvä kirjallinen aineisto 1990–2000 – luvuilta.

# OSA 6: LOPUKSI

## YHTEENVETO

*Kari Lilja ja toimituskunta*

Olemme koonneet tähän kirjaan maamme kokeneiden henkilöstöjohtajien, -asiantuntijoiden ja alan professoreiden ajatuksia ja näkemyksiä henkilöstöjohtamisesta Suomessa 1960-luvulta tähän päivään. Halusimme luoda kuvauksen tapahtuneesta kehityksestä ja tarjota sen nykyisille ja tuleville henkilöstöammattilaisille. Tällaista teosta ei ole aiemmin ollut saatavilla. Menneen tunteminen luo henkilöstöalallakin edellytykset nykyisen hallintaan ja tulevan ennakkointiin.

Yrityksissä ja julkisorganisaatioissa on ollut henkilöstötyöhön erikoistuneita asiantuntijoita jo 1920-luvulta lähtien. He ovat olleet ammattinimikkeeltään esimerkiksi sosiaalipäälliköitä. 1940-luvulta lähtien nimikkeiden moninaisuus on lisääntynyt, esimerkkeinä laki- ja työsuhteasiainpäällikkö, henkilöstöpäällikkö, koulutuspäällikkö tai rationalisointi-insinööri. Kun henkilöstötehtäviin valmentavaa koulutusta ei yliopistoissa ollut tarjolla ennen 1960-luvun loppua, saatettiin yrityksissä siirtää kokeneita funktiojohtajia vastaamaan työsuhteasioiden ja muiden henkilöstöhallinnollisten tehtävien hoitamisesta jossain uravaiheessa. Usein näiden henkilöiden koulutustausta oli tekninen tai juridinen. Sotavuosien jälkeen aina 1960-luvulle monilla oli upseeritausta.

Henkilöstö- ja koulutusasioihin erikoistunut ammattikunta alkoi vakiintua yrityksissä 1960-luvulla. Edelläkävijöitä olivat erityisesti ulkomaisten yritysten tytäryhtiöt, osittain myös suuret suomalaiset yritykset. 1970-luvulla tapahtui läpimurto, kun Suomen Työnantajain Keskusliitto (STK) ja Liike-

työnantajain Keskusliitto (LK) loivat peruskonseptin erikoistuneelle henkilöstöhallinnolliselle organisaatiolle.

Vuosikymmenten kuluessa ammatillisten osaamisten kirjo on monipuolistunut ja samoin on myös henkilöstöasiantuntijoiden koulutustausta ja urahistoriaan kytkeytynyt työkokemus. Merkittävä harppaus ammattikunnan kehityksessä tapahtui 1980-luvulla, kun yritykset ryhtyivät aktiivisesti ostamaan henkilöstöpalveluja konsulteiksi siirtyneiltä henkilöstöalan spesialisteilta, kansallisilta ja kansainvälisiltä konsulttiyhtiöiltä sekä koulutuspalveluyrityksiltä. Samaan aikaan kiihtyi myös suomalaisten yritysten kansainvälistyminen. Se lisäsi tarvetta kehittää henkilöstöjohtamista laaja-alaisesti ja tarjota myös räätälöityjä tukipalveluita avainhenkilöille.

2000-luvulla yhtenä johtamisen ja strategiatyön lähtökohtana on ollut henkilöstön osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen. Tietointensiivisissä yrityksissä tuotteisiin kytkeytyy vahva asiakaslähtöisesti räätälöity palvelu. Keski-suuret ja pienetkin yritykset voivat saada tärkeän aseman kansainvälisissä arvoverkoissa. Ne voivat muokata jopa arvoverkon veturiyrityksien ydintoimintoja kehittämällä niiden asiakkaita paremmin palvelevia toimintatapoja. Erityisesti tällaisissa yrityksissä on tärkeää, että henkilöstöjohto on ylimmän liikkeenjohdon strateginen partneri, koska tulevaisuuden osaamistarpeiden huomioonottaminen edellyttää useita vuosia kestävästä kehittämisestä, taitavaa rekrytointia sekä mahdollisesti yritysostoja. Ostettujen yritysten henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen nopea integrointi palvelemaan ostavan yrityksen ydinosaamista on avainasia tulevaisuuden menestykseen.

Henkilöstöammattilaisilla on tyypillisesti vaihteleva taustakoulutus ja hyvin erilaisia osaamisia, niinpä yhteisen ammatti-identiteetinkin luominen on ollut vaikeaa. Useat henkilöstötyöhön liittyvät työtehtävät eivät välttämättä tee tekijästään henkilöstöammattilaista. Näin voi olla esimerkiksi oikeustieteellisen, psykologisen tai kasvatustieteellisen koulutuksen saaneilla. Ulkoa hankitut erikoispalvelut eivät aina luo niitä toimittaville konsulteille ja terapeuteille sidosta yrityksen tai julkisorganisaation henkilöstöfunktioon. Heidän palveluliiketoiminnalleen riittää se, että sille on kysyntää.

Organisaation asiantuntija-ammattien voidaan katsoa muodostavan järjestelmän, jonka osana eri ammattikunnat, henkilöstöammattilaiset yhtenä niistä, pyrkivät turvaamaan oman funktionensa vaikuttavuuden. Yrityksen johtoryhmä koostuu yleensä tulossyksikköjohtajien lisäksi esim. talous-, ICT-, logistiikka- ja henkilöstöjohtajista. Strategiatyössä heidän tehtävänä on kilpailuedun luominen sekä yhtymä- että liiketoimintayksikkötasoilla. Kaikilla asiantuntija-ammattikunnilla on tarve turvata organisaatioiden sisällä oma

toimivalta, jota perustellaan parhaiden käytänteiden tuomilla eduilla, tutkimuslähtöisillä näytöillä ja visioilla mahdollisista kehityspoluista

Osaamisperusteisessa liiketoiminnassa kilpailuetu luodaan kehittämällä yhteisöllisiä käytäntöjä. Tällä tehtäväkentällä henkilöstöasiantuntijoilla on vahva toimivalta suhteessa muihin funktiokohtaisiin ammattikuntiin, koska muutokset toteutetaan läpi koko organisaation ihmisten avulla. Tällaisissa yrityksissä osa henkilöstöspesialisteista toimii yhteisöllisen strategiatyöprosessin ytimessä. Tällaiset mandaatit vahvistavat kaiken kattavasti henkilöstöammattilaisten asemaa organisaatiossa.

Suomalaisista yrityksistä löytyy esimerkkejä henkilöstöjohtajista, jotka ovat toimitusjohtajan lähimpiä tukihenkilöitä ja todellisia business partnereita. Tällaiset toimintatavat nopeuttavat yrityksen päätöksentekoa ja mahdollistavat vahvasti tulevaisuussuuntautuneita toimintoja. Näillä toimintatavoilla business partner-roolin luonut henkilöstöjohtaja on vähintään tasavertainen kumppani muiden funktionaalisten osajien kanssa organisaation suunnasta päätettäessä ja suunnitelmia toteutettaessa.

Oleellista on henkilöstöjohtajan kyky tuottaa lisäarvoa organisaation strategian pohdintaan ja toteuttamiseen. Tänä päivänä ylin johto edellyttää henkilöstöjohtajalta muun muassa seuraavia asioita:

- liiketoiminnan tuntemusta ja panosta sen kehittämiseen
- nykyisen ja tulevan henkilöstön odotusten tuntemusta (herkkyyttä, ei pehmoutta)
- henkilöstöasioiden syvällistä analysointikykyä, syy-seuraussuhteiden tuntemusta
- työlainsäädännön ja työehtosopimusten hallintaa
- vahvaa otetta toimivan yrityskulttuurin luomiseen

Nämä ovat haasteita, jotka henkilöstöjohtajien on otettava vastaan kyetäkseen toimimaan todellisen liiketoimintakumppanina.

Toivottavasti tämä kirja laajentaa henkilöstöammattilaisen perspektiiviä ja antaa vankan pohjan, miltä ponnistaa eteenpäin.



## KIRJOITTAJIEN ESITTELYT

**Guy Ahonen.** KTT Guy Ahonen on Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori erityisalueenaan työterveystalous. Hän on aiemmin ollut Hankenin professori, alueenaan Knowledge Management, erityisesti henkilöstötalous. Hän on edelleen Hankenin talouspolitologian dosentti. Ahonen tunnetaan erityisesti henkilöstötilinpäätöskonseptin lanseerauksesta Suomeen sekä työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia koskevista laskelmista ja Potentiaali-mallin suunnittelusta. Hän on ollut perustamassa johtamisen kehittämisverkostoa, joka on edelleen hänen vastuualueenaan Työterveyslaitoksessa. Vuonna 2005 hänelle myönnettiin valtakunnallinen työsuojelupalkinto.

**Juha Eskelinen.** Juha Eskelinen on valmistunut kauppatieteiden maisteriksi Helsingin kauppakorkeakoulusta vuonna 1990. Kauppatieteiden tohtorin tutkinnon Juha suoritti vuonna 2014 Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa. Väitöskirjatyössään Juha kehitti tehokkuuden arvioinnin menetelmiä.

Juha on toiminut liikkeenjohdon konsulttina omistamassaan Melkior Oy:ssä vuodesta 2006. Tätä ennen hän työskenteli PA Consulting Groupissa ja Carelcompissa (osa nykyistä Tietoa). Juhan työkenttään ovat kuuluneet yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden henkilöstötyön prosessien ja tietojärjestelmäratkaisujen kehittäminen, henkilöstösuunnittelu ja osaamisen johtaminen. Juha on auttanut myös HR-tietojärjestelmien ja ulkoistuspalveluihin liittyvissä valinnoissa ja päätöksissä. Viime vuosina Juha on paneutunut erityisesti analytiikan käyttöön organisaation tuottavuuden ja tehokkuuden parantamisessa. Konsulttityön ohella hän toimii myös tutkijana ja opettajana.

**Matti Hermunen.** Matti on koulutukseltaan filosofian kandidaatti Helsingin yliopistosta. Hän on työskennellyt Työterveyslaitoksessa ja Valtion rautateillä soveltuvuustutkimustehtävissä sekä koulutuspäällikkönä. Tielaitoksessa Matti toimi koulutus- ja kehittämisspäällikön tehtävissä, josta hän siirtyi tie- ja liikennealan koulutus- ja kehittämisosaamista vievän Institute for Highway and Maritime Educationin johtajaksi. Tämän jälkeen Matti työskenteli Tielaitos tuotannossa kehittämisspäällikkönä, Tiehallinnossa henkilöstöjohtajana sekä Työ- ja elinkeinoministeriössä kehitysjohtajana.

Hänellä on laaja ja monipuolinen kokemus valtionhallinnon henkilöstöjohtamisen ja kehittämisen osa-alueilta, varsinkin toimintojen ja osaamisen uudistamisesta sekä hallinnon tehtävien kokoamisesta palvelukeskuksiin. Matti on toiminut HENRY ry:n hallituksen jäsenenä sekä Julkishallinnon kouluttajien puheenjohtajana. Tämän ohella hänet tunnetaan musiikinharastajana sekä äänen- ja kuvantoistoalan kirjoittajana.

**Juhani Kauhanen.** Juhani Kauhanen on kauppatieteiden maisteri, tietokirjailija, tutkija ja luennoitsija mm. useissa korkeakouluissa.

Juhani on hankkinut laajan kokemuksen johtamisen, erityisesti henkilöstövoimavarojen johtamisen alueelta teollisuudessa ja palvelualoilla keski- ja ylimmän johdon tehtävissä. Hänellä on varsin laaja kontaktipinta elinkeinoelämään yritysten ja muiden organisaatioiden kautta. Hän on arvostettu luennoitsija sekä korkeakouluissa että yrityksissä ja muissa organisaatioissa.

Juhani on kirjoittanut yksin tai yhdessä muiden kanssa kaikkiaan yli kaksikymmentä eri kirjaa. Hänen tunnetuin kirjansa on Henkilöstövoimavarojen johtaminen, josta ilmestyi jo 11. uudistettu painos vuonna 2012 (SanomaPro). Kirja on oppikirjana lähes kaikissa korkeakouluissa, joissa ko. aihealuetta opetetaan. Hänen uusin kirjansa on: Esimies palkitsijana (Kauppakamari)

**Marko Kesti.** Marko Kesti valmistui DI:ksi Oulun Yliopistolta 1992 ja on suorittanut tohtorin tutkinnon Lapin yliopistossa vuonna 2012 ja saanut dosentuurin 2014. Hän toimii Lapin yliopistossa henkilöstötuottavuuden tutkimusohjelman tutkimusjohtajana sekä kehitysjohtajana Mcompetence Oy:ssä. Työuransa aikana hän on hankkinut laajan kokemuksen kansainvälisestä teollisuudesta ja organisaatioiden kehittämisestä. Tietokirjailijana hän on kirjoittanut useita teoksia henkilöstötuottavuudesta.

Tutkimuspuolella hänen saavutuksiaan ovat kansainvälisen hyväksynnän saanut henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio sekä hiljaiset signaalit kyse-

lymenetelmä, joka voitti parhaan tutkimuksen palkinnon TIIM konferenssissa 2009. Marko Kesti luennoi ja kouluttaa henkilöstötuottavuuden johtamista useissa oppilaitoksissa ja alan seminaareissa.

**Jussi Kulla.** Jussi on peruskoulutukseltaan kauppatieteiden maisteri Turun kauppakorkeakoulusta. Aktiivisen työuransa jätettyään hän suoritti tekniikan lisensiaatintutkinnon TKK:ssa vuonna 2008 (johtaminen ja työpsykologia) aiheenaan tavoitteellinen johtaminen. Hän väitteli samassa paikassa vuonna 2011 suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista.

Aktiivisen työuransa Jussi teki lähes kokonaan kahdessa kansainvälisessä yrityksessä, Rank Xeroxissa ja PA Consulting Groupissa. Rank Xeroxissa työtehtävät kattoivat kaikki toiminnot. Viimeiset kaksi tehtävää olivat henkilöstöjohtaja ja teknillinen johtaja. Tehtäviin sisältyi lisäksi komennus yhtiön Euroopan pääkonttoriin Lontooseen. PA Consulting Groupissa Jussi oli toimitusjohtajana 20 vuotta ja konsultoi sinä aikana lähes kaikkia suuria suomalaisyrityksiä sekä kansainvälisten yritysten Suomen tytäryhtiöitä. Konsultointialueita olivat johtaminen, strategiat, suorituksen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, laatujohtaminen sekä avainhenkilöarviot ja valinnat. Lisäksi hän toimi konsernin sisäisissä hallituksissa ja kehittämissryhmissä.

**Kirsi LaPointe.** KTT Kirsi LaPointe toimii tutkijana ja kouluttajana Valtamo Oy:ssä. Hän toimi aiemmin tutkijatohtorina Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hänen sydäntään lähellä ovat mielekkään työn käytäntöjen edistäminen, ammatillisen toimijuuden vahvistaminen sekä työelämän eriarvoisuuden purkaminen.

**Sirkka Leppävuori.** Sirkka on peruskoulutukseltaan diplomi-insinööri. Hän teki työuransa Kemira Oyj:ssä. Vuosien varrelle mahtui tehtäviä yritys-suunnittelussa, tutkimuksessa, viestinnässä ja henkilöstöjohtamisessa. Hän siirtyi eläkkeelle konsernin henkilöstönkehitysjohtajan tehtävästä.

Lisäksi Sirkka toimi puheenjohtajana HENRY ry:n hallituksessa, TT:n koulutusvaliokunnassa ja Kemianteollisuus ry:n koulutusvaliokunnassa sekä jäsenenä JTO:n koulutusjohtokunnassa ja POHTOn hallintoneuvostossa.

**Kari Lilja.** KTT Kari Lilja on organisaatioiden ja johtamisen emeritusprofessori. Hän jäi eläkkeelle Aalto yliopiston kauppakorkeakoulusta syyskuussa 2013. Hänen julkaisuidensa aihealueina ovat olleet työelämän suhteet, liikkeenjohdolliset työprosessit, metsäteollisuusyritysten kansainvälistyminen sekä kansallisten liiketoimintajärjestelmien vertaileva tutkimus. Kari on toiminut HENRYn hallituksen sekä Työn Tuulen toimitusneuvoston jäsenenä ja puheenjohtajana.

**Lea Lillkäll.** Lealla on pitkä ja monipuolinen kokemus merkittävistä kansainvälisistä henkilöstöjohton tehtävistä TeliaSonerassa, Ahlströmissä, Ahlstrom Machineryssä ja Wärtsilässä. Koulutukseltaan hän on tuotantotalouden diplomi-insinööri Otaniemestä ja aloitti työuransa IT-järjestelmäsuunnittelijana. Henkilöstöalueen ura käynnistyi Johtamistaidon Opistossa kouluttajana ja osastopäällikkönä. Lean erityisiä osaamisalueita ja kiinnostuksen kohteita ovat Talent Management, henkilöstöstrategiat ja business coaching. Uransa aikana hän on käynnistänyt ja johtanut lukuisia laajoja kansainvälisiä projekteja. Lisäksi hän on toiminut johdon ja avainhenkilöiden coachina mm. Henley Business Schoolin associate coach-roolissa.

**Riitta Linnapuomi.** Riitta on koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri Handelshögskolan vid Åbo Akademista, josta hän valmistui 1974.

Riitta aloitti uransa markkina- ja kauppapaikkatutkijana Tukkukauppojen OY:ssä ja kiinnostui silloin kuluttajien käyttäytymisen lisäksi selvittämään henkilöstön odotuksia omasta työstään. Puolet (n 20 v) työurastaan Riitta onkin tehnyt henkilöstöjohtamisen alueella kaupan alan yrityksissä mm koulutuspäällikkönä Tukossa, kehityspäällikkönä Anttilassa ja myöhemmin henkilöstöjohtajana Starckjohann Oyj:ssä, jossa hän johtoryhmän jäsenenä vastasi myös yrityksen viestinnästä.

Toisen puolen työurastaan Riitta on toiminut liikkeenjohdon konsulttina. Konsultin työt hän aloitti suomalaisessa strategiakonsultointiyrityksessä S.A.M.I:ssa (10 v), jossa hänen tehtäväalueitaan olivat erityisesti muutoksen johtaminen ja strategian toimeenpano. Viimeksi hän työskenteli 10 v ranskalaisessa, nykyään maailmanlaajuisesti toimivassa tietotekniikka- ja konsulttiyrityksessä Gapgeminissä, jossa hän johtamiskonsultoinnin lisäksi toimi Suomen HR-tiimin vetäjänä. Tähän tehtäväalueeseen sisältyi myös vaativien HR-järjestelmäprojektien johtaminen.

**Mikko Luoma.** KTT, dosentti Mikko Luoma työskentelee tutkimusjohtajana Vaasan yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa. Ennen nykyistä tehtäväänsä hän on toiminut useissa henkilöstöjohdon tehtävissä suomalaisissa suuryrityksissä sekä Johtamistaidon Opisto JTO:n toimitusjohtajana. Hänellä on monia luottamustehtäviä yritysten ja yhteisöjen hallinnossa ja hän on toiminut myös HENRY ry:n hallituksen puheenjohtajana. Lisäksi hän on aktiivinen organisaatioiden ja johtamisen kehittäjä. Mikko Luoman tutkimuksellisen mielenkiinnon alueita ovat erityisesti strateginen johtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, johtoryhmätyöskentely sekä kompleksisuuden ilmentyminen johtamisessa.

**Seppo Mansukoski.** Seppo Mansukoski on koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri Helsingin kauppakorkeakoulusta. Hän aloitti työuransa kauppaopettajana. Sen jälkeen hän siirtyi Säästöpankkiopistoon, jossa hän toimi kouluttajana, johdon konsulttina, koulutuspäällikkönä ja henkilöstön kehittämisosaston päällikkönä. Seuraavassa vaiheessa hän työskenteli Suomen Ekonomiliiton koulutuskeskus SEFEK Oy:n toimitusjohtajana, josta tehtävästä hän siirtyi valtiovarainministeriön henkilöstöosastolle neuvottelevaksi virkamieheksi vastuualueenaan johdon kehittäminen. VM:stä hän siirtyi HAUS, Hallinnon kehittämiskeskukseen, sittemmin HAUS kehittämiskeskus Oy, jossa hän toimi johdon kouluttajana ja konsulttina sekä kehitysjohtajana ja johdon koulutuksesta vastaavana johtajana.

Sepon osaamisalueita ovat johdon ja henkilöstön kehittäminen, tulosjohtaminen, strateginen johtaminen, julkinen johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen ja ikäjohtaminen. Hän on toiminut Koulutuspäälliköiden yhdistys ry:n puheenjohtajana sekä HENRY ry:n edustajana IFTDOn hallituksessa jäsenenä, rahastonhoitajana, puheenjohtajana sekä presidenttinä. Hän toimi myös HENRY ry:n ja IFTDOn yhdessä vuonna 1995 järjestämän 23. maailmankonferenssin projektijohtajana. Vuodesta 2001 lähtien hän on ollut HENRY ry:n kunniajäsen.

**Asko Miettinen.** FT Asko Miettinen on teollisuustalouden emeritusprofessori. Hän on työskennellyt 12 vuotta elinkeinoelämän asiantuntija- ja esimiestehtävissä ja sen jälkeen yli kolme vuosikymmentä yliopistolaitoksen palveluksessa. Asko on toiminut vierailevana professorina mm. Barcelonassa, Brysselissä, Brisbanessa, Newcastlella, Tallinnassa ja Wienissä. Hän oli 1990-luvulla HENRYn hallituksessa ja Työn Tuulen ensimmäisen toimitus-

neuvoston puheenjohtaja. Nykyisin hän on Boardman Advisors-ryhmän hallituksen jäsen ja HENRYn ”Vuoden HR-gradu”-raadin jäsen.

**E. Olavi Salminen.** Olavi valmistui FM:ksi Helsingin yliopistosta v. 1968 pääaineena psykologia. FT:ksi hän väitteli urakehityksen ankkureista Teknillisessä korkeakoulussa v. 1993. Pitkittäistutkimuksessa (7 v.) selkein löytö oli muutosjohtajuus: tahto johtaa, aito vuorovaikutus ja ripaus yrittäjyyttä.

Pääesikunnan sotilaspsykologisessa ryhmässä rekrytointeja, mm. lentäjiä ja laskuvarjohyppääjiä 1969–70. Johtamistaidon opistossa työnjohtajille opetusta organisaatio-psykologian ja johtamisen taidoista. Rekrytointi-, koulutus- ja henkilöstöpäällikkönä Unileverissä 1973–85. Mika Kamensky Consulting Oy:ssä oppimassa strategista johtajuutta 1985–94. Psyko Business Learning Consulting Oy:ssä 1994–2000 valmennuksia johtamisen ja organisaation alueilta.

HRM Partners Oy:ssä 2000–08: outplacement -ohjauksia sekä coaching- ja muutosprojekteja. V:sta 2008 lähtien hän on toiminut yrittäjänä yhden hengen Salmentor Oy:ssä. Työuran aikana erityiskompetensseja on kertynyt soveltuvuustestien tuotekehittelystä - mm. Psykologian Kustannus Oy. Lisäksi Olympiakomitean ja Aki Hintsan kanssa yhteistyötä huippu-urheilijoiden sekä F1-formula-ajajien osalta. HENRYn hallituksen jäsen ja Työn Tuulen toimitusneuvoston jäsen. HRD-, HRM- ja H-artikkeleita.

**Markku Sauri.** Markku Sauri on koulutukseltaan hallintotieteiden maisteri Tampereen yliopistosta. Hän aloitti työuransa toimihenkilökeskusjärjestö TVK:ssa virka- ja työehtosopimusneuvottelijana, neuvottelupäällikkönä ja osastonjohtajana, toimi HYKSin henkilöstöpäällikkönä ja tulosityksikköjohtajana, Valtion koulutuskeskuksen VKK:n johtavana konsulttina, valtion liikelaitos HAUS kehittämiskeskuksen johdon koulutuksesta ja konsultoinnista vastaavana johtajana sekä HAUS kehittämiskeskus Oy:n toimitusjohtajana. Lisäksi Markku on toiminut yrittäjänä omistamassaan HMC-Yhtiö Oy:ssä tarjoten johdon valmennuksen ja henkilöstökehittämisen palveluita erityisesti julkisille organisaatioille. Hänellä on monipuolinen työkokemus henkilöstöhallinnon ja -johtamisen tehtävistä sekä henkilöstöalan organisaatioiden hallitustyöstä.

**Janne Tienari.** KTT Janne Tienari toimii organisaatioiden ja johtamisen professorina Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa. Häntä kiinnostavat uudenlaiset strategiatyön muodot sekä medialisoitumisen vaikutukset ihmisten toimintaan erilaisissa organisaatioissa. Hänen intohimonsa on ymmärtää johtamista, uusia sukupolvia ja tulevaisuutta. Janne on ollut myös HENRYn hallituksen jäsen.

**Vesa Tiirikainen.** Vesa on koulutukseltaan diplomi-insinööri Teknillisestä Korkeakoulusta, minkä lisäksi hän on suorittanut mm. Stanfordin Yliopiston vetämän johtamisohjelman.

Aktiivisen työuransa Vesa teki vuosina 1973–2011 esimiehenä, liiketoiminnan kehittäjänä, liikkeenjohdon konsulttina ja liiketoiminnan kehitysjohtajana Finnairissa, TT-Innovationissa, S.A.M.I. Tietotekniikka Oy:ssä, PA Consulting Groupissa, Visual Management Oy:ssä ja Innofactor Oyj:ssä. Hän on ollut perustajaosakkaana S.A.M.I. Tietotekniikassa ja Visual Managementissa.

Vesa on vastannut konsulttina yli kahdensadan yrityksen ja julkisen organisaation henkilöstötyön ja -johtamisen kehittämisprojekteista sekä näiden toimeenpanosta mm. SAP-järjestelmän avulla.

Vesa on kirjoittanut vakituisena avustajana yli 500 artikkelia tai kolumnia eri lehtiin sekä ollut kirjoittajana useassa liikkeenjohdolle suunnatussa kirjassa.

**Kenneth Söderholm.** VTM, eMBA Kenneth Söderholm työskenteli uransa alkuvaiheessa ekonomistina Suomen työnantajain keskusliitossa STK:ssa (nyk. EK ) ja sen jälkeen Metalliteollisuuden Työnantajaliitossa (nyk. Teknolomiteollisuus ry ). Hän osallistui tulopoliittisiin neuvotteluihin palkka- ja työvoima-asiantuntijana ja oli lisäksi mm. mukana rakentamassa uutta palkkarakennetta metalliteollisuuteen.

Järjestövuosien jälkeen hän siirtyi henkilöstöpäälliköksi ABB Drives'n Ko-neet-divisioonaan ja yhtiön Training Centerin johtajaksi. Tämä koulutuskeskus toimi myös teollisuuden ammattikouluna ja vastasi lisäksi Drives'n globaalista asiakaskoulutuksesta ja management-koulutuksesta.

Perheyhtiö Fazerin Oy:ssä hän aloitti Makeistoimialan henkilöstön kehittämis-päällikkönä ja toimi myöhemmin konsernin henkilöstöjohtajana ja joh-toryhmän jäsenenä. Vuonna 2000 Fazerin Makeistoimiala ja ruotsalainen Cloetta muodostivat uuden konsernin, Cloetta Fazer Oy:n. Hän toimi tämän Tukholman pörssissä listatun yhtiön henkilöstöjohtajana. Vuonna 2009 Ken-

neth palasi Fazeriin ja toimi konsernin henkilöstön kehittämisjohtajana ja Fazer Makeiset & Leipomot -toimialan henkilöstöjohtajana. Hän toimii nykyisin konsulttijohtajana Corporate Spirit Oy:ssä. Kenneth oli HENRY ry:n hallituksen jäsen vuosina 2008–12 ja toimi hallituksen puheenjohtajana vuosina 2011–12.

**Riitta Viitala.** KTT Riitta Viitala toimii organisaatioiden ja johtamisen professorina Vaasan yliopistossa. Hän tekee tutkimusta Henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmässä ja opettaa Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmassa. Hänen akateemisia keskittymisalueitaan ovat henkilöstöjohtaminen ja johtajuus, etenkin lähijohtaminen. Hänen viimeisimmät tutkimushankkeensa ovat kohdistuneet lähijohtamisen, osaamisen, työhyvinvoinnin ja suoriutumisen välisiin kytkentöihin sekä henkilöstöjohtamisen laadun arviointiin. Uusimpana kiinnostuksen kohteena ovat PK-sektorin henkilöstöjohtamisen haasteet ja henkilöstöjohtamisen ketterät käytännöt. Riitta Viitala on hankkinut käytännön henkilöstöjohtamiskokemusta henkilöstösuunnittelijana, koulutuspäällikkönä, hallintopäällikkönä ja henkilöstön kehittämispäällikkönä yksityisellä ja julkisella sektorilla. Hän on myös kirjoittanut kirjoja henkilöstöjohtamisesta kiinnostuneille yleisöille, konsultoinut erilaisia organisaatioita henkilöstöjohtamisen kehittämisessä ja toiminut useissa hallituksissa.



## SPONSORIT

# DIACOR

### Talo täynnä osaamista

Diacorissa edistämme yhdessä ihmisten terveyttä ja teemme työllämme hyvän tekemisen mahdolliseksi. Merkityksellinen hyvä työ ja yhteinen arvopohja; sitoutuminen erinomaiseen asiakaspalveluun, esimerkillisyyteen ja uudistumiseen, ovat diacorilaisuuden perusta.



### Itim International

The secret to global success for organizations is to construct the Best Culture to Perform™. This is defined by:

- Who you need to be to make your dreams come through
- Taking into consideration the context in which you operate

We have over 30 years of experience in making these components visible for you. So you can use them to become globally effective.

Itim International - 100+ experts, 38 countries, 1000+ clients  
[www.itim.org](http://www.itim.org)



## Jenny ja Antti Wihurin rahasto

Jenny ja Antti Wihurin rahasto on merenkulkuneuvos Antti Wihurin ja hänen puolisonsa Jenny Wihurin vuonna 1942 perustama yleishyödyllinen kulttuurisäätiö, jonka tarkoituksena on perustajiensa laatimien sääntöjen mukaan edistää ja tukea henkistä ja taloudellista suomalaista viljelystä sekä lujittaa isänmaallista maanpuolustustahtoa. Säätiö toteuttaa tarkoitustaan jakamalla vuosittain apurahoja ja palkintoja tieteen, taiteen ja yhteiskunnallisen toiminnan alueilla. Lisäksi rahasto toteuttaa tarkoitustaan ylläpitämällä sydän- ja verisuonitautien perustutkimukseen keskittyntä Wihurin tutkimuslaitosta, kartuttamalla Jenny ja Antti Wihurin rahaston taidekokoelmaa ja ylläpitämällä stipendi- ja residenssiohjelmia.

Rahasto on 72 vuoden aikana jakanut tieteen, taiteen ja muun yhteiskunnallisen toiminnan edistämiseen palkintoja ja apurahoja kaikkiaan noin 263 miljoonaa euroa nykyrahassa.



KAUTEsäätiö

## KAUTE

KAUTE-säätiö on perustettu vuonna 1956. Säätiö tukee kauppa- ja teknillistieteellistä tutkimusta, opetusta ja opiskelua.

Säätiö on 2000-luvulla jakanut apurahoja yhteensä yli viisi miljoonaa euroa. KAUTE:n tavoitteena on edistää suomalaisen yhteiskunnan ja elinkeinoelämän uusiutumista.

[www.kaute.fi](http://www.kaute.fi)

# smartum

## Smartum Oy

Vuodesta 1995 saakka, kotimainen perheyrittäjä Smartum on kehittänyt työnantajille ja esimiehille ratkaisuja, joilla henkilöstö pidetään työvireessä ja hyvinvoivana. Omaehtoisuuteen ja valinnanvapauteen pohjautuvat ratkaisut vastuuttavat yksilöä samalla kun ne mahdollistavat työnantajalle yksilöllisiä, mutta hallinnollisesti helppoja työkaluja kannustamiseen, kiittämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen. Smartum kehitti ensimmäisenä maailmassa liikuntasetelin, ja myöhemmin samaa konseptiä on laajennettu kulttuuriin, lounaaseen ja työmatkaetuun. Modernit maksutavat yhdistettynä työnantajan tarpeiden ymmärtämiseen on tehnyt Smartumista alan markkinajohtajan.



## Sympa

Me Sympassa uskomme, että ihmisten avulla organisaatiosi voi erottua ja menestyä. Kun palkkaat uusia kykyjä ja kehität nykyisten osaamista, olemme tukenasi.

Tarjoamme sinulle pilvipalveluna täysin integroitavan HR-järjestelmän, joka tukee koko työsuhteen elinkaarta yhdistämällä rekrytointin, henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämisen prosessit yhdeksi kokonaisuudeksi.

Sympa HR ei ainoastaan auta sinua, sen kanssa on myös ilo työskennellä. Koko organisaatio, HR ja esimiehet mukaan lukien, käyttää sitä mielellään. Näin organisaatiosi suorituskyky kasvaa ja saavutatte tavoitteet. Siistiä, eikö totta?

Sympa HR – saa liiketoimintasi hymyilemään.





Miten henkilöstöjohtaminen on oikeastaan kehkeytnyt? Mitä hyvä henkilöstötyö on merkinnyt vuosikymmenien vierieessä? Miten käytännöt ovat kehittyneet? Paljon on muuttunut, mikä on pitänyt pintansa? Miten kuvautuu 55 vuoden mittainen kehityksen kaari? Millaisen perustan se luo nykyiselle ja tulevalle HR-toiminnalle?

Suomalaisen henkilöstöjohtamisen historiaa ei ole aiemmin kirjoitettu. Tässä kirjassa tarkastellaan laajasti ja syvällisesti henkilöstöjohtamisen ja -työn syntyä ja kehittymistä erityisesti suomalaisessa, mutta samalla voimakkaasti kansainvälistyneessä toimintaympäristössä.

Kirja kokoaa ainutkertaisella tavalla ajanjaksolla 1960–2015 kertyneen HR-toiminnan kokemustiedon, teorian sekä käytännön sovellukset yhdeksi kehityskertomukseksi. Kirjoittajina toimivat toimialan näkijät, vaikuttajat, kokijat ja tekijät – he, jotka ovat itse eläneet tänä aikana. Todistusvoimaa vahvistaa itsekunkin kirjoittajan yksilöllinen ilmaisutapa, ”oma käsiala”.

Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry on toiminut 25 vuotta. Tämä kirja haluaa korostaa HENRY ry:n sekä sen edeltäjäyhdistysten roolia ja merkitystä henkilöstöalan tuloksellisuuden, vaikuttavuuden ja laadun jatkuvassa parantamisessa.



ISBN 978-952-60-6348-5 (painettu)  
ISBN 978-952-60-6349-2 (pdf)  
ISSN-L 1799-4799  
ISSN 1799-4799 (painettu)  
ISSN 1799-4802 (pdf)

**Aalto-yliopisto**  
**Kauppakorkeakoulu**  
**Johtamisen laitos**  
[www.aalto.fi](http://www.aalto.fi)

**KAUPPA +  
TALOUS**

**TAIDE +  
MUOTOILU +  
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +  
TEKNOLOGIA**

**CROSSOVER**

**DOCTORAL  
DISSERTATIONS**